

Työn imu työn muutoksessa

Helsingin yliopisto
Kasvatustieteellinen tiedekunta
Yleinen ja aikuiskasvatustiede
Pro gradu -tutkielma
Helmikuu 2019
Minna Pallas
Ohjaaja: Leila Pehkonen

Tiedekunta - Fakultet – Faculty Kasvatustieteellinen tiedekunta		
Tekijä - Författare - Author Minna Pallas		
Työn nimi - Arbetets titel Työn imu työn muutoksessa		
Title Work engagement in work change		
Oppiaine - Läroämne - Subject Yleinen ja aikuiskasvatustiede		
Työn laji/ Ohjaaja - Arbetets art/Handledare - Level/Instructor Pro gradu -tutkielma Ohjaaja: Leila Pehkonen	Aika - Datum - Month and year Helmikuu 2019	Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 75 s + 2 liitettä
Tiivistelmä - Referat - Abstract <p><i>Tavoitteet.</i> Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia työntekijöiden työn imua vahvistavia ja sen kehittymistä tai ylläpitämistä uhkaavia tekijöitä työn muutoksen kontekstissa. Teoreettisena viitekehystenä hyödynnettiin Demeroutin ym. kehittämää työn vaatimukset ja työn voimavarat -mallia sekä Decin ja Ryanin itsemääräämisteoriaa. Aiempi tutkimus osoittaa, että työn imu vahvistuu työssä ilmenneiden voimavarojen kautta, kun taas työssä ilmenneet vaatimukset sekä voimavarojen heikentyminen näyttäytyvät uhkana työn imun ylläpitämiselle ja sen kehittymiselle. Tutkimuksessa pureudutaan erityisesti työn voimavaroihin sekä muihin mahdollisiin työn imua vahvistaviin tai sen kehittymistä tai ylläpitämistä uhkaaviin tekijöihin. Tutkimus kytkeytyy vahvasti digitalisaation sekä sen seurannaisvaikutusten värittämään työn muutokseen.</p> <p><i>Menetelmät.</i> Tutkimuksen aineisto kerättiin kerronnallisten haastatteluiden muodossa keväällä 2018. Kahdeksan työntekijähaastattelun lisäksi mitattiin työntekijöiden työn imun määrää Työn imun arviointimenetelmällä (UWES). Aineisto analysoitiin narratiivisin menetelmin temaattisen narratiivisen analyysin sekä odotusanalyysin muodossa.</p> <p><i>Tulokset ja johtopäätökset.</i> Työn imun rakennuselementit näyttäytyivät tässä tutkimuksessa aiemman tutkimuksen suuntaisena myötäillen teoreettista viitekehystä. Työn voimavarat vahvistivat työn imua, kun taas voimavarojen heikkeneminen sekä vaatimusten ilmeneminen häiritsi työn imun ylläpitämistä ja sen kehittymistä. Odotusanalyysi osoitti, että työhön liittyvien myönteisten odotusten täyttyminen sekä kielteisten odotusten täyttymättä jääminen vahvistivat työn imua välillisesti voimavarojen kautta. Toisaalta myönteisten odotusten jäädessä täyttymättä tai kielteisten odotusten toteutuessa seurauksena ilmeni voimavarojen heikentymistä sekä vaatimusten ilmenemistä heikentäen edelleen työn imun kehittymistä ja ylläpitoa. Työssä tapahtuneet muutokset näyttäytyivät voimavaroista, vaatimuksista ja odotuksista riippuen työn imua vahvistavana voimavarana tai sen kehittymistä ja ylläpitämistä uhkaavana vaatimuksena.</p>		
Avainsanat - Nyckelord Työn imu, työn muutos, narratiivinen tutkimus, odotusanalyysi		
Keywords Work engagement, work change, narrative research, expectation analysis		
Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited Helsingin yliopiston kirjasto – Helda / E-thesis (opinnäytteet)		
Tiedekunta - Fakultet - Faculty Educational Sciences		

Tekijä - Författare - Author Minna Pallas		
Työn nimi - Arbetets titel Työn imu työn muutoksessa		
Title Work engagement in work change		
Oppiaine - Läroämne - Subject General and Adult Education		
Työn laji/ Ohjaaja - Arbetets art/Handledare - Level/Instructor Master's Thesis Instructor: Leila Pehkonen	Aika - Datum - Month and year February 2019	Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 75 pp. + 2 appendices
Tiivistelmä - Referat - Abstract <p><i>Objectives.</i> The aim of the study was to research those factors that strengthen employees' work engagement or threaten to maintain or develop it in the context of work change. Theoretical background consisted of job demands and resources model developed by Demerouti et al. and Deci's and Ryan's self-determination theory. Previous research show that work engagement is strengthened by job resources. Job demands and weakened job resources, in turn, appear to be a threat to maintained or developed work engagement. The focus of the study is on job resources and other possible factors that strengthen employees' work engagement or threaten its development or maintenance. The context of work change is strongly linked to digitalisation and the effects of it. The study examines the factors that strengthen work engagement and threaten its development or maintenance emerging from employee narratives.</p> <p><i>Methods.</i> Eight narrative interviews were implemented in autumn 2018. In addition, the study applied the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) to measure the amount of employees' work engagement. The material was analyzed by narrative methods in the form of thematic narrative analysis and expectation analysis.</p> <p><i>Results and Conclusions.</i> In this study, the elements of work engagement appeared in line with the previous research and the theoretical framework. Job resources strengthened work engagement, while resource depletion and emerged demands hampered the maintenance and development of it. Expectation analysis showed that fulfilled positive expectations and unfulfilled negative expectations strengthened work engagement indirectly through job resources. Unfulfilled positive expectations and fulfilled negative expectations, in turn, led to resource depletion and emerged demands further undermining the development and maintenance of work engagement. Depending on job resources, job demands, and expectations, the changes in work appeared to be a resource that strengthens work engagement or a threat to its development and maintenance.</p>		
Avainsanat - Nyckelord Työn imu, työn muutos, narratiivinen tutkimus, odotusanalyysi		
Keywords Work engagement, work change, narrative research, expectation analysis		
Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited Helsinki University Library – Helda / E-thesis (theses)		

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työn imu	3
2.1	Katsaus aikaisempaan tutkimukseen	3
2.2	Miten työn imua on tutkittu?	6
2.3	Työn vaatimukset ja voimavarat -malli	7
2.4	Työn voimavarojen ja työntekijän odotusten yhteys työn imuun.....	10
2.5	Työn imu työntekijän hyvinvoinnin edistäjänä	13
3	Teknologia kehittyy - työelämä muuttuu	14
3.1	Digitalisaatio, robotiikka ja etätyö muutoksen ilmentymänä.....	14
3.2	Muutokset Työeläkeyhtiö Varmassa	16
4	Tutkimuksen toteuttaminen	17
4.1	Haastatteluaineiston kerääminen	18
4.2	Aineiston analysointi	24
4.3	Tutkimuksen eettisyys	28
4.4	Luotettavuuden arviointi	30
5	Tutkimustulokset.....	31
5.1	Työntekijöiden kokema työn imu.....	31
5.2	Voimavarat ja vaatimukset työn muutoksissa	32
5.2.1	Työelämä jatkuvana muutoksena	32
5.2.2	Teknologiset muutokset	34
5.2.3	Työkulttuuriin liittyvät muutokset.....	38
5.2.4	Osaamisen kehittämiseen ja työn tehokkuuteen liittyvät muutokset	46
5.2.5	Työn muutoksissa ilmenneiden voimavarojen ja vaatimusten yhteys työn imuun	49
5.3	Työhön liittyvät odotukset.....	50
5.3.1	Vapaus työn toteuttamiseen.....	50
5.3.2	Työyhteisöltä saadut sosiaaliset voimavarat.....	53
5.3.3	Jatkuva työn kehittyminen sekä työn ja osaamisen kehittäminen	60
5.3.4	Työhön liittyvien odotusten yhteys voimavaroihin ja vaatimuksiin sekä työn imuun	64
6	Pohdinta.....	65
	Lähteet.....	69
	Liite 1. Työn imu 9 -kysely (UWES).	76
	Liite 2. Vahvistuneet ja heikentyneet työn voimavarat sekä työssä ilmenneet vaatimukset muutoskontekstittain esitettynä	77

TAULUKOT

Taulukko 1. Työn imua koskevissa tutkimuksissa esiintyviä työn voimavaroja	10
--	----

KUVIOT

Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tilat.	5
Kuvio 2. Työn imu osana työn vaatimukset ja voimavarat -mallia.....	9
Kuvio 3. Työntekijöiden työn imun kehittyminen ja ylläpitäminen sekä sitä uhkaavat tekijät.....	49
Kuvio 4. Muutos työn imua vahvistavana tai sen kehittymistä ja ylläpitämistä uhkaavana tekijänä voimavaroihin, vaatimuksiin ja työhön liittyviin odotuksiin kytkeytyen.	65

1 Johdanto

Työelämässä käydään läpi suuria muutoksia muun muassa jatkuvasti kehittyvän teknologian vaikutuksesta. Jatkuvaan teknologian kehittymiseen kytkeytyy useita organisaation toiminnan kannalta positiivisia vaikutuksia, kuten tehokkuus ja mahdollisuus vapauttaa työntekijöiden potentiaali monimutkaisempiin tehtäviin. Tämä mahdollistuu esimerkiksi lisääntyvän robotiikan keinoin; automatisoinnin myötä robotit ohjataan suorittamaan yksinkertaisia töitä (Kauhanen 2016). Myönteisten vaikutusten ohella työntekijöiden keskuudessa on nostettu esille huolta siitä, tulevatko nämä muutokset syrjäyttämään työpaikkoja (Alasoini 2015). Kaikenlaisten negatiivisten kokemusten ja tunteiden voidaan ajatella kuormittavan työntekijöitä heikentäen heidän hyvinvointiaan.

Tutkimuskirjallisuudessa on alun perin lähestytty työhyvinvointia työpahoinvoinnin näkökulmasta; esimerkiksi työuupumukseen liittyviä tutkimuksia on tehty runsaasti (esim. Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001; Beusaert, Froehlich, Devos & Riley 2016). 2000-luvulla kehitettiin työhyvinvoinnin käsite *work engagement*, ”työn imu”, jolla voidaan kuvata työhyvinvointia positiivisesta näkökulmasta. Työn imusta puhutaan osana positiivista psykologiaa ja käsite onkin ollut enenevissä määrin esillä esimerkiksi yritysten julkaisuissa (esim. Mäkelä 2018; Vänni 2018). Työn imu edistää muun muassa työntekijän fyysistä terveyttä ja henkistä hyvinvointia, proaktiivisuutta ja aloitteellisuutta, organisaatioon sitoutumista, työssä suoriutumista sekä halukkuutta uuden oppimiseen (Hakanen, Schaufeli & Ahola 2008b; Bakker & Bal 2010; Seppälä ym. 2012; Parzefall ja Hakanen 2010; Lisbona, Palaci, Salanova & Frese 2018; Salanova & Schaufeli 2008; Sonnentag 2003; Hakanen, Perhoniemi & Toppinen-Tanner 2008a). Lisäksi työhyvinvointi johtaa yksilön hyvinvointiin myös muilla elämänalueilla (Hakanen & Schaufeli 2012). Näin ollen työn imun kokeminen on hyvin arvokasta niin yksilön hyvinvoinnin kuin ammatillisen kehittymisenkin kannalta.

Organisaation ja työelämän näkökulmasta tarkasteltuna yksilön hyvinvointi ja työntekijäkohtainen ammatillinen kehittyminen voidaan nähdä hyvänä pohjana organisaation ja työn kehittämiseksi. Työn aktiivinen kehittäminen puolestaan on erittäin olennaista jatkuvan muutoksen värittämässä työelämässä. Mahdollisimman sujuva, onnistunut muutos on luonnollisesti sekä yksilön että organisaation edun mukaista. Matthysenin ja Harrisin (2018) mukaan työntekijät, jotka kokevat työssään energisyyttä, tuntevat voimakkaampaa yhteyttä työhönsä ja selviävät vastaan tulevista työn haasteista paremmin, kokevat muutosprosessin myönteisempänä. Ominaisuudet viittaavat koettuun työn imuun. Kasvatustieteellisestä näkökulmasta tarkasteltuna työn imun kokeminen työn muutoksen yhteydessä on siis erittäin arvokasta. Jatkuva teknologian kehittyminen tarkoittaa käytännössä jatkuvaa organisaation ja yksilön kehittymistä, jatkuvaa muutoksen tilaa, jolloin korostuu myös kasvatustieteellisesti merkittävä ilmiö, elinikäinen oppiminen. Muutos ja elinikäinen oppiminen vaativat yksilön aktiivista panostusta, sillä muutos tapahtuu käytännössä työntekijöiden tasolla, jolloin työntekijät itse toteuttavat

muutoksen. Näin ollen kasvatustieteellisestä näkökulmasta työn muutoksen yhteydessä korostuu myös työntekijän toimijuuden merkitys. Työn imun ollessa yksi keino sujuvampaan muutokseen sekä toimijuuden edistämiseen, on erittäin tärkeää, että työn imun merkitys ymmärretään työyhteisöissä. Ilmiön ymmärtäminen mahdollistaa erilaiset toimenpiteet työn imun vahvistamiseksi. Toivon tutkimukseni lisäävän tätä ymmärrystä.

Olen tehnyt tutkimuksen yhteistyössä Varman Eläkepalveluiden kanssa. Tutkimuksen myötä tavoittelen työntekijöiden näkökulmaa tutkittavasta ilmiöstä lähestymällä ilmiötä ihmisten arkikokemusten ja kerronnallisuuden kautta. Pyrin antamaan runsaasti tilaa työntekijöiden äänelle ja mahdollisuuden tulla kuulluksi. Työntekijöiden näkökulman huomioiminen on erittäin tärkeää heidän ollessa muutoksen toteuttava ydin. Heillä on ajankohtaisin ja kokonaisvaltaisin näkemys muutoksen yhteydestä heidän työskentelyynsä ja hyvinvointiinsa. Lisääntyvän digitalisaation ja teknologian hyödyntämisen seurauksena muutoksia työympäristöön, työtehtäviin ja työkulttuuriin tapahtuu enenevässä määrin, jolloin työn imun tutkiminen työn muutoksen yhteydessä on ajankohtaista ja mielekästä. Laadullista tutkimusta ilmiöstä on vain vähän, mikä puoltaa omalta osaltaan tämän tutkimuksen toteuttamista.

2 Työn imu

Tutkimukset ovat osoittaneet, että työn imua koetaan kaikissa ammateissa ja joka alalla. (Hakanen 2014; Hakanen 2004, 245.) Työterveyslaitoksella vuosien 2001-2013 aikana kerättyjen tutkimusaineistojen (N = 64 949) perusteella työn imua kokee alasta riippumatta 22 % päivittäin, 37 % muutaman kerran viikossa, 18 % viikoittain ja 23 % muutaman kerran kuukaudessa (Hakanen 2014). Suomalaisessa opetusalan organisaatiossa toteutetun tutkimuksen perusteella työn imun kokemisen todennäköisyyttä kasvattaa naissukupuoli, määräaikainen työsuhde ja pitkän työviikon tekeminen. Lisäksi työn imua kokevat enemmän työntekijät, jotka ovat toimineet tehtävässään alle viisi vuotta tai yli 30 vuotta. (Hakanen 2004, 245.) Tilastojen mukaan siis lyhyt tai erityisen pitkä työsuhde edistää työn imun kokemista. Tutkimuksen aineisto on kerätty työntekijöiltä, jotka ovat työskennelleet nykyisessä tehtävässään yli viiden vuoden, mutta alle 30 vuoden ajan, mikä tekee tutkimuksesta kiinnostavan aiempien tilastollisten tutkimustulosten valossa. Ennen tarkempaa perehtymistä tutkimukseen, käyn tarkemmin läpi työn imun teoreettista taustaa ja sen lähtökohtia.

2.1 Katsaus aikaisempaan tutkimukseen

Tutkimuskirjallisuudessa työn imun kaltaiseen ilmiöön on viitattu muun muassa käsitteillä “personal engagement”, “engagement” ja “work engagement”. Kahn (1990) on alun perin luonut käsitteen “personal engagement”, joka hänen mukaansa viittaa ihmisen kokonaisvaltaiseen läsnäoloon ja heittäytymiseen työroolissaan, mikä näyttäytyy fyysisenä, kognitiivisena ja emotionaalisenä itsensä ilmaisuna ja hyödyntämisenä työrooliinsa liittyvässä suoriutumisessa. Maslach ja Leiter (1997) ovat puolestaan kuvailleet “engagement” -käsitettä työuupumuksen vastakohtana. He näkevät työn imulle tyypilliset ominaisuudet - energisyyden, sitoutumisen ja tehokkuuden - työuupumuksen käänköpuolina. Työuupumus alkaa heidän mukaansa kehittyä kyseisten ominaisuuksien heikkenemisen myötä. Toisin sanoen työn imusta voidaan Maslachin ja Leiterin (1997, 24) mukaan puhua silloin, kun työntekijä ei koe työuupumusoireita.

Suomalaisessa tutkimuksessa ja keskustelussa työn imun määritelmäksi on vakiintunut hollantilaisten työ- ja organisaatiopsykologian tutkijoiden, Wilmar Schaufelin ja Arnold Bakkerin, kuvaus “work engagement” -käsitteestä (Hakanen 2009b, 9). Käsitteen on suomentanut työn imua tutkinut Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen. “Work engagement” on työhyvinvointikäsite, jolla työhyvinvointia voidaan tarkastella positiivisesta näkökulmasta (Hakanen 2004, 28; Hakanen 2011, 38). Schaufelin, Salanovan, González-Román ja Bakkerin (2002) mukaan työn imulla tarkoitetaan työntekijän aidosti myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa; työntekijä kokee olevansa innostunut ja positiivisessa vireystilassa. Työn imua kokeva työntekijä on tavoitteellinen ja haluaa menestyä, kokee itsensä energiseksi ja on innokas käyttämään energiaansa työhön (Leiter & Bakker 2010). Työn imulle ominaista positiivista tunne- ja motivaatiotilaa voidaan selittää esimerkiksi Decin ja

Ryanin (2000) kehittämällä itsemääräämisteorialla. Itsemääräämisteorian mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta: autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Autonomia kuvaa yksilön kokemusta toimintansa vapaudesta. Kyvykkyys puolestaan viittaa yksilön osaamisen kokemukseen. Yhteisöllisyys perustuu yksilön tarpeeseen olla yhteydessä toisiin ihmisiin. (Deci & Ryan 2000.) Deci ja Ryanin (2000) mukaan nämä tarpeet selittävät yksilön kokemia positiivisia tunteita ja niiden tulee tyydyttyä yksilön hyvinvoinnin ja kehittymisen varmistamiseksi.

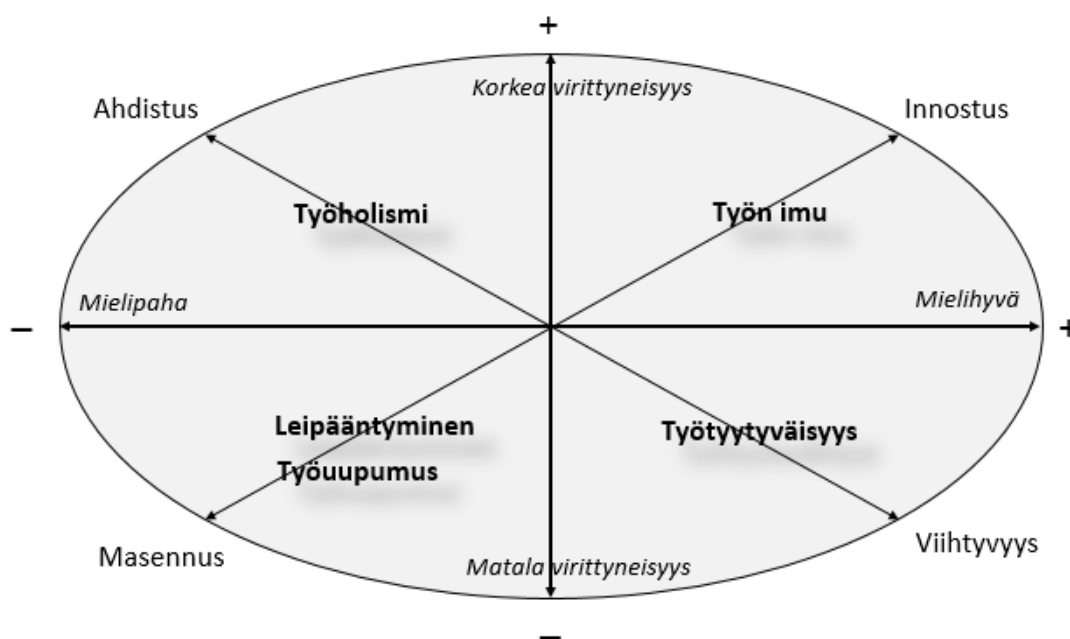
Schaufelin ym. (2002) mukaan työn imu rakentuu kolmesta ulottuvuudesta, joita ovat tarmokkuus (“vigor”), omistautuminen (“dedication”) ja uppoutuminen (“absorption”). Tarmokkuus kuvaa työntekijän energisyyden kokemusta, sinnikkyyttä vastoinikäymisten ilmaantuessa sekä halua panostaa työhön. Omistautumisella puolestaan viitataan merkityksellisyyden, innokkuuden, inspiraation, ylpeyden ja haasteellisuuden kokemuksiin. Uppoutunut työntekijä keskittyy syvästi työhönsä, paneutuu siihen ja kokee suurta nautintoa työstään. Lisäksi uppoutuneen työntekijän voi olla vaikea irrottautua työtehtävistään. (Schaufeli ym. 2002; Schaufeli & Bakker 2003, 6.)

Schaufeli ym. (2002) ovat nostaneet esille työn imun ja työuupumuksen välisen suhteen osalta merkittävän huomion. Heidän mukaan työuupumuksen mittaamiseksi kehitetyllä Maslach Burnout Inventory (MBI) -mittarilla mitattaessa ei voida automaattisesti päätellä työntekijän kokevan työn imua, mikäli työuupumuksen ja työn imun välinen korrelaatio todetaan negatiiviseksi. Toisin sanoen mikäli työntekijä ei ole uupunut, hän ei silti välttämättä koe työn imua. Näin ollen edellä mainitusta Maslachin ja Leiterin (1997) näkemyksestä eroten Schaufeli ym. (2002) pitävät työn imua työuupumukseen nähden erillisenä työhyvinvointitilana, jota tulisi tarkastella ja mitata omana itsenäisenä ilmiönään. Tätä näkemystä puoltaa muun muassa Hakasen ja Schaufelin (2012) tutkimus, jonka mukaan työn imu ja työuupumus eivät ole suoraan toistensa vastakohtia.

Tässä tutkielmassa käsittelen työn imua lähtökohtaisesti työuupumuksesta riippumattomana, omana itsenäisenä ilmiönään, joten on perusteltua erottaa se muista työhyvinvointia kuvaavista käsitteistä. Tutkimuskirjallisuudessa työn imu on käsitteenä erotettu muun muassa työholismista, joka työn imun tapaan voidaan käsittää yhtenä työhyvinvoinnin tilana. Työhyvinvoinnin erilaisia tiloja voidaan tunnistaa sen perusteella, kuinka paljon virittyneisyyttä ja mielipahaa tai mielihyvää työntekijä kokee (ks. Kuvio 1). Innostunut, työn imua kokeva työntekijä on myönteisesti virittynyt ja kokee työssään mielihyvää (Schaufeli ym. 2002). Kuviosta 1 voidaan havaita, että työtyytyväisyyden erottaa työn imusta virittyneisyyden taso. Työntekijä voi olla tyytyväinen työhönsä ja viihtyä siinä, vaikka hän kokisi olevansa passiivinen. Työholismin erottaa työn imusta puolestaan työntekijän kokemukset ahdistuksesta ja mielipahasta. Virittyneisyyden taso on molemmissa tiloissa korkea, mutta työn imussa olevan työntekijän kokiessa mielihyvää, työholismia poteva kokee mielipahaa (ks. Kuvio 1). Työholistilta puuttuukin usein työn imua kokevalle työntekijälle tyypillinen nautinto työstään. Työholismille on

tyypillistä se, että työntekijä vaatii itseltään enemmän kuin työnantaja tai työyhteisö, minkä seurauksena työntekijä työskentelee kohtuuttoman paljon ja työstä tulee hänelle pakkomielle. (Schaufeli, Taris & Van Rhenen 2008.)

Työn imun käsitteellisinä vastakohtina voidaan pitää työuupumusta ja työhön leipääntymistä, joita ilmentää passiivisuus sekä mielipahan tai vähäisen mielihyvän kokemukset (ks. Kuvio 1). Työuupumuksella viitataan pitkään jatkuneen stressin myötä etenevään fyysiseen, psyykkiseen ja emotionaaliseen väsymystilaan (Maslach, Jackson & Leiter 1997). Leipääntymisestä puolestaan puhutaan silloin, kun työntekijä ei saa tarpeeksi virikkeitä ja kokee työnsä tylsäksi (Harju & Hakanen 2016). Työntekijä ei pääse hyödyntämään vahvuuksiaan täysin, minkä seurauksena työmotivaatio laskee ja työntekijä leipääntyy (Harju & Hakanen 2016). Hakasen (2011, 118) mukaan leipääntymistä voidaan pitää merkityksellisenä käsitteenä työn muutoksen yhteydessä, sillä jatkuva osaamisen kehittäminen ja teknologian kehittyminen on joissakin työympäristöissä johtanut työn vaatimusten ja haasteellisuuden vähenemiseen kasvattaen leipääntymisen riskiä.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tilat (soveltaen Warr 1999; Hakanen 2004; Hakanen 2011).

Työhyvinvoinnin tilojen lisäksi työn imu on perusteltua erottaa flow -käsitteestä. Csíkszentmihályin (1991) kehittämä flow -käsite muistuttaa hyvin paljon työn imun uppoutumisen ulottuvuutta. Flow -käsitteellä Csíkszentmihályi (1991, 29) viittaa sellaisiin aktiivisen tekemisen hetkiin, jolloin ihminen ajautuu syvään keskittymisen tilaan. Flow-tilassa työntekijä syventyy keskittymään työhönsä niin intensiivisesti, että menettää ajantajun (Hakanen 2004, 229). Toisin kuin työn imulle, flow -tilalle on tyypillistä sen lyhytaikaisuus ja tilannekohtaisuus (Csíkszentmihályi 1991, 29; Schaufeli ym. 2002).

Tutkimusten mukaan työn imu kuvaakin työntekijän hyvinvoinnin tilaa pitkällä aikavälillä, joskin päiväkohtaista vaihtelua työn imun kokemisessa saattaa ilmetä (Sonnentag 2003).

2.2 Miten työn imua on tutkittu?

Työn imua on toistaiseksi tutkittu lähinnä kvantitatiivisilla tutkimusmenetelmillä. Yleisimpänä aineistonkeruumenetelmänä on käytetty kyselyitä. Kyselyjen lisäksi aineistoa on kerätty myös päiväkirjamerkintöjen muodossa (ks. Bakker & Xanthopoulou 2009; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli 2009b; Venz, Pundt & Sonnentag 2018; Van Woerkom, Oerlemans & Bakker 2016; Kühnel, Zacher, De Bloom & Bledow 2017). Työntekijän kokeman työn imun mittaamiseksi on olemassa toisistaan eroavia mittareita, joista käytetyin on Schaufelin ja Bakkerin (2003; Knight, Patterson & Dawson 2017) kehittämä työn imun arviointimenetelmä (UWES, The Utrecht Work Engagement Scale). UWES on suunniteltu mittaamaan kolmea työn imun ulottuvuutta - tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista. Kyseisestä arviointimenetelmästä on olemassa kaksi eri versiota: 17 väittämää sisältävä alkuperäinen versio sekä yhdeksän väittämää sisältävä lyhennetty versio. Kyseisiin väittämiin vastaaminen tapahtuu 7-portaisella Likert-asteikolla. (Schaufeli & Bakker 2003, 5-7.) Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen on muokannut kyseisestä työn imun arviointimenetelmästä suomenkielisen version (ks. Hakanen 2009b). Työn imun arviointimenetelmää on tutkittu UWES -mittarin eri versioiden luotettavuuden arvioimiseksi. Seppälän ym. (2009) tutkimuksessa lyhyemmällä UWES-9 -mittarilla (ks. Liite 1) arvioitaessa eri ammattiryhmät ja mittausajankohdat eivät muuttaneet mittarin rakennetta. Näin ollen työn imua voidaan mitata luotettavasti UWES-9 -mittarilla (Seppälä ym. 2009).

Työn imua voidaan mitata myös esimerkiksi Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) -mittarilla. OLBI -mittari on kehitetty alun perin mittaamaan työuupumusta, mutta sitä voidaan käyttää myös työn imun mittaamiseen. Mittari rakentuu väittämistä, joista osa on myönteisiä ja osa kielteisiä. Kyseisellä mittarilla on mahdollista tavoittaa työn imun kolmesta ulottuvuudesta tarmokkuuden ja omistautumisen ulottuvuudet. Näin ollen uppoutumisen ulottuvuus jää mittauksessa huomioimatta, jolloin kyseinen mittari ei kata ilmiötä kokonaisuudessaan. (Bakker & Demerouti 2008.)

Laadullisia tutkimuksia aiheesta on tehty toistaiseksi vain vähän. Schaufelin ym. (2001) tutkimuksessa tutkittiin eri ammattiryhmien työntekijöiden kokemaa työn imua. Tutkittaviksi valikoitui työntekijöitä, jotka saivat korkeat pisteet UWES-mittarilla arvioituna. Engelbrechtin haastattelututkimuksessa (Bakkerin ja Demeroutin, 2008, s. 210 mukaan) tanskalaiset kätilöt kuvailivat työn imussa olevia työtovereitaan. Wingerden, Bakker ja Derks (2016) ovat toteuttaneet työn imusta osittain laadullisen tutkimuksen, jossa kyselyn lisäksi osa aineistoa kerättiin strukturoiduin haastatteluin.

Työn imua käsittelevät tutkimukset ovat keskittyneet lähinnä työn voimavarojen ja työn vaatimusten rooliin työn imuun vaikuttavina tekijöinä. Työn imua onkin tutkittu erityisesti osana työn vaatimukset ja työn voimavarat -mallia (‐Job Demands and Resources Model‐) (ks. Hakanen & Roodt 2010; Van den Broeck, De Cuyper, De Witte & Vansteenkiste 2010). Työn imua on tutkittu myös suhteessa muihin työhyvinvoinnin tiloihin, kuten työuupumukseen ja työholismiin (ks. esim. Hakanen & Schaufeli 2012 sekä Schaufeli ym. 2002). Viime vuosina on tehty työn imuun liittyen enenevässä määrin yksilöllisiä voimavaroja (Van Wingerden, Derks & Bakker 2017), työntekijöiden aktiivisuutta ja itsensä johtamista koskevia tutkimuksia (Venz ym. 2018). Lisäksi on tutkittu muun muassa työpaikoilla toteutettuja interventioita, joiden tarkoituksena on ollut lisätä työn imua (Knight ym. 2017).

Työn imua on tutkittu myös työn muutoksen yhteydessä, joskin hyvin vähän. Matthysen ja Harris (2018) ovat toteuttaneet tutkimuksen, jossa tutkittiin muutoshalukkuuden ja työn imun välistä yhteyttä tilitoimiston organisaatiomuutoksen yhteydessä. Matthysenin ja Harrisin (2018) mukaan työntekijät, jotka kokevat työssään energisyyttä, tuntevat voimakkaampaa yhteyttä työhönsä ja selviävät vastaan tulevista työn haasteista paremmin, kokevat muutosprosessin myönteisempänä. Toisin sanoen työntekijän kokemaa työn imu edistää positiivista suhtautumistapaa muutosprosessiin. Tvedt ja Buvik (2009, 2) ovat puolestaan todenneet, että onnistunut organisaation muutosprosessi voi auttaa vahvistamaan työn imua. Työelämän muutosten tiedostaminen ja ymmärtäminen on siten työn imun vahvistamisen ja ylläpitämisen kannalta erittäin tärkeää. Tässä tutkimuksessa tarkastelen erityisesti teknologisen kehityksen sekä työkuultuurin kehittämisen myötä tapahtuneita muutoksia, joita käsitelen tarkemmin seuraavassa pääluvussa.

2.3 Työn vaatimukset ja voimavarat -malli

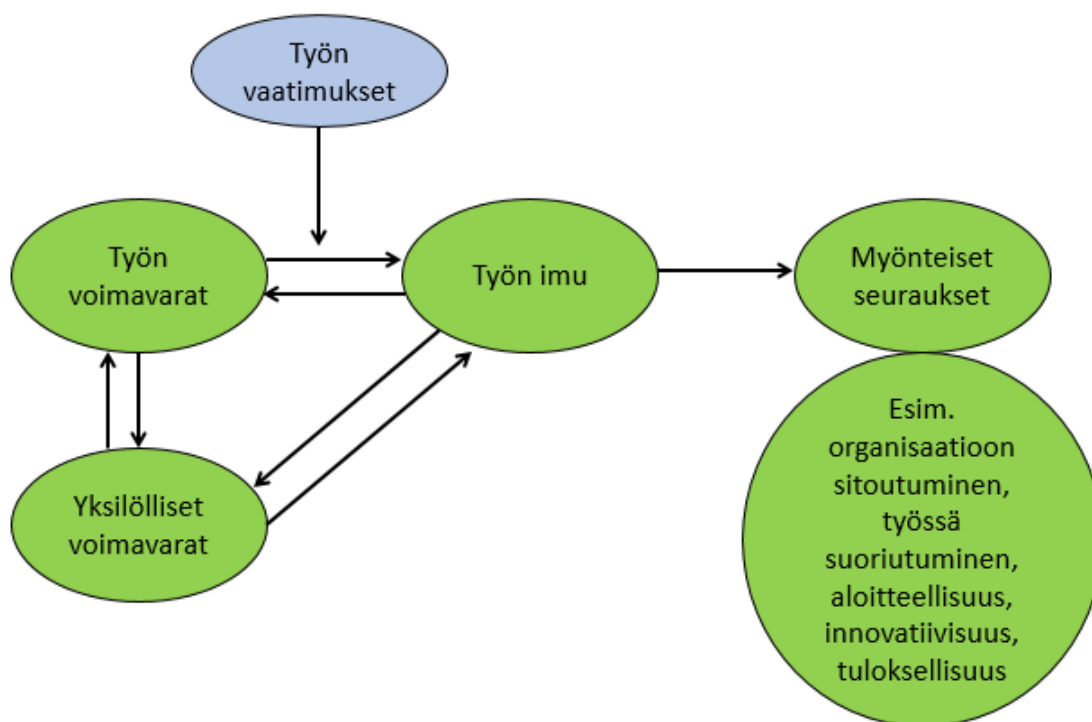
Demerouti ym. (2001) kehittivät vuosituhaten vaihteessa aiempien tutkimusten pohjalta työn vaatimukset ja työn voimavarat -teoriamallin (TV-TV -malli). TV-TV -malli perustuu ajatukseen siitä, että työuupumus kehittyy, kun työn kuormitustekijöitä on enemmän kuin niitä kompensoivia voimavaratekijöitä (Demerouti ym. 2001). TV-TV -mallin avulla voidaan analysoida työuupumuksen kehittymisen ohella työntekijöiden hyvinvointia ja työhön sitoutumista. Mallin erityisyys piilee siinä, että se tarkastelee hyvinvoinnin lisäksi myös työn vaatimusten ja voimavarojen välistä tasapainoa. (Hakanen & Roodt 2010.)

TV-TV -mallin mukaan työstressi ja motivaatio kehittyvät kahden psykologisen prosessin kautta. Nämä prosessit ovat terveyttä heikentävä polku ja motivaatiopolku. Terveyttä heikentävä polku viittaa prosessiin, jossa työn vaatimukset johtavat negatiivisesti hyvinvointiin vaikuttaviin seurauksiin kuten työuupumukseen. Motivaatioprosessi puolestaan viittaa prosessiin, jossa työn voimavarat johtavat positiivisesti hyvinvointiin vaikuttaviin seurauksiin kuten vahvaan suoriutumiseen ja työhön

sitoutumiseen. (Van den Broeck ym. 2010.) Olennaista mallin mukaan on työn vaatimusten ja voimavarojen välinen yhteys ja tasapaino. Työuupumukseen johtava työstressi on seuraus työn vaatimusten ja voimavarojen välisestä epätasapainosta työn vaatimusten korostuessa. (Van den Broeck ym. 2010.)

TV-TV -mallia on myöhemmin laajennettu siten, että työn voimavarojen lisäksi myös yksilöllisten voimavarojen katsotaan vaikuttavan motivaatioprosessin kehittymiseen (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli 2007). Tutkimuskirjallisuudessa on määritelty yksilöllisiksi voimavaroiksi esimerkiksi minäpystyvyys ja ammatillinen itsetunto (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli 2009a) sekä optimismi (Xanthopoulou ym. 2009a; Xanthopoulou ym. 2007). Muun muassa Xanthopoulou ym. (2009a) tutkimus tukee ajatusta siitä, että yksilölliset voimavarat ovat yhtä tärkeässä roolissa kuin työn voimavarat. Lisäksi tutkimuksen mukaan yksilöllisten voimavarojen ja työn voimavarojen välillä on vastavuoroinen yhteys (Xanthopoulou ym. 2009a). Näin ollen myös yksilöllisten voimavarojen merkitys motivaatioprosessin kehittämisessä tulee tiedostaa.

Tämän tutkielman kannalta työn vaatimukset ja voimavarat -malli on kiinnostava erityisesti työn imua ilmentävän motivaatioprosessin vuoksi. Kuvio 2 havainnollistaa kyseistä prosessia eli työn imua suhteessa työn voimavaroihin, yksilöllisiin voimavaroihin, työn vaatimuksiin ja myönteisiin seurauksiin. Lisäksi tutkimusten mukaan työn imun kehittymisen ja ylläpitämisen vuoksi erittäin olennaisiksi tekijöiksi ovat osoittautuneet työn voimavarat (Salanova & Schaufeli 2008), jotka ovat keskeinen osa TV-TV -mallia. Tässä tutkimuksessa työn voimavarat korostuvat edellä mainitun lisäksi myös siksi, että kiinnostukseni kohdistuu ensisijaisesti sellaisiin tekijöihin, joiden kautta on mahdollista vaikuttaa työyhteisön työn imun vahvistumiseen ja ylläpitämiseen työntekijöiden yksilöllisistä ominaisuuksista ja taipumuksista riippumatta. Käsittelen työn voimavaroja tarkemmin seuraavassa alaluvussa.



Kuvio 2. Työn imu osana työn vaatimukset ja voimavarat -mallia (Soveltaen Bakker & Demerouti 2007; Bakker & Demerouti 2008; Hakanen & Roodt 2010; Hakanen 2009b)

TV-TV -mallissa työolosuhteet on jaettu työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin, jotka voivat olla sosiaalisia, psykologisia, fyysisiä ja organisatorisia. Työn vaatimukset voivat rajoittaa kasvua ja kehitystä, mikä johtaa terveyttä heikentävään prosessiin. Vaatimukset voivat kuitenkin vaihtoehtoisesti edistää henkilökohtaista kasvua ja kehitystä, jolloin kyseessä on motivaatioprosessi. Työn vaatimukset voidaan jakaa työn esteisiin ja työn haasteisiin. Työn esteiksi kutsutaan sellaisia työn vaatimuksia, jotka vievät energiaa ja herättävät negatiivisia tunteita häiriten työntekijän tavoitteiden saavuttamista ja heikentäen tämän hyvinvointia. Lisäksi työn esteet saavat tyypillisesti työntekijän kokemaan kontrollin puutetta. Työn esteille ominaisia ovat esimerkiksi roolin epäselvyys ja henkilöiden väliset konfliktitilanteet. (Van den Broeck ym. 2010.) Työn esteet voidaan tämän perusteella tulkita ainoastaan työntekijää ja työyhteisöä kuormittaviksi tekijöiksi, joten niitä tulisi pyrkiä välttämään. Työn haasteet puolestaan myötävaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen edistäen työntekijän henkilökohtaista kasvua ja kehitystä. Työn haasteita ovat esimerkiksi työmäärä, kiire ja työn kognitiiviset vaatimukset. Haasteiden vaikutuksesta työntekijä panostaa työhönsä. (Van den Broeck ym. 2010.) Voidaan siis ajatella, että työssä olisi jopa suotavaa olla sopivasti haasteita.

Työn vaatimukset voidaan nähdä mielenkiintoisessa roolissa työn voimavarojen ja työn imun välistä suhdetta tarkasteltaessa. Tutkimusten mukaan mitä enemmän kuormitustekijöitä, kuten työssä tapahtuneita muutoksia tai oppilaiden aiheuttamaa kuormitusta, työssä on tunnistettavissa, sitä

vahvempi on työn voimavarojen ja työn imun välinen positiivinen yhteys (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou 2007; Hakanen, Bakker & Demerouti 2005). Lisäksi työssä kohdattavien psyykkisten ja kognitiivisten vaatimusten on todettu olevan positiivisesti yhteydessä työn imuun (Bakker, Demerouti & Schaufeli 2005; Van den Broeck ym. 2017). Selkeyden vuoksi viitataan tässä tutkimuksessa vaatimuksilla työn esteisiin. Haasteista puhun voimavarojen yhteydessä silloin, kun niitä on kuvailtu tunnekokemukseltaan positiivisina.

Työn voimavarojen merkitys työn imua tutkittaessa korostuu siksi, että työn vaatimuksiin nähden työn voimavarojen on todettu olevan vahvemmin yhteydessä työn imuun (Halbesleben 2010; Mauno, Kinnunen & Ruokolainen 2007; Hakanen ym. 2005). Työn voimavarat edistävät työhön sitoutumista ja mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen. Ne myös edistävät oppimista sekä itsensä kehittämistä. (Demerouti ym. 2001.) Lisäksi työn voimavarojen on todettu heikentävän työn vaatimusten negatiivista vaikutusta työn imuun. Sen sijaan voimavarojen puute yhdessä korkeiden vaatimusten kanssa voi herkästi johtaa terveyttä heikentäviin seurauksiin. (Bakker & Demerouti 2007; Schaufeli & Bakker 2004; Hakanen ym. 2005.) Näin ollen voimavaroja tulisi pyrkiä ylläpitämään, lisäämään ja vahvistamaan.

2.4 Työn voimavarojen ja työntekijän odotusten yhteys työn imuun

Työn voimavarat nousevat työn imun kehittymisen ja ylläpitämisen kannalta merkittäviksi tekijöiksi (ks. esim. Demerouti ym. 2001 sekä Halbesleben 2010). Työn voimavarat voidaan luokitella esimerkiksi tehtävää koskeviin, työjärjestelyjä koskeviin, sosiaalisiin ja organisatorisiin voimavaroihin Hakasen (2011) käyttämää luokittelua soveltaen. Olen koonnut työn imua käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa esitettyjä työn voimavaroja Taulukkoon 1 edellä mainitun luokittelun mukaisesti.

Kuten taulukosta 1 voidaan havaita, työtehtävien monipuolisuus (Hakanen ym. 2005; Salanova & Schaufeli 2008), innovatiivisuus (Hakanen 2004, 260; Bakker ym. 2007) ja itsenäisyys (Bakker & Demerouti 2007; Airila ym. 2014) voidaan mieltää tehtävää koskeviksi työn voimavaroiksi. Työn järjestelyjä koskevat työn voimavarat puolestaan muodostuvat muun muassa vaikuttamismahdollisuuksista (Hakanen 2004, 264) ja työn hallinnasta (Schaufeli, Bakker & Van Rhenen 2009; Salanova & Schaufeli 2008). Työn sosiaalisiksi voimavaroiksi lukeutuvat työyhteisön ja esimiehen tuki ja arvostus (Bakker & Demerouti 2007; Bakker ym. 2007; Hakanen 2004, 260; Airila ym. 2014; Xanthopoulou ym. 2009a), sosiaalinen tuki (Schaufeli ym. 2009), työyhteisön positiivinen vuorovaikutus (Hakanen ym. 2005; Airila ym. 2014), vuorovaikutus esimiehen kanssa (Bakker & Bal 2010), huomaavaisuus ja ystävällinen käyttäytyminen (Perhoniemi & Hakanen 2013), työn imun tarttuvuus (Bakker, Emmerik & Euwema 2006; Bakker ym. 2005; Perhoniemi & Hakanen 2013) ja tiimin sosiaaliset voimavarat (Torrente, Salanova, Llorens & Schaufeli 2012). Lisäksi työstä saatu

palaute, muun muassa esimiehen antamana (Schaufeli ym. 2009; Salanova & Schaufeli 2008; Airila ym. 2014; Xanthopoulou ym. 2009a), nähdään työn sosiaalisena voimavarana.

Taulukko 1. Työn imua koskevissa tutkimuksissa esiintyviä työn voimavaroja

Tehtävää koskevat työn voimavarat	Työn järjestelyjä koskevat työn voimavarat	Työn sosiaaliset voimavarat	Organisatoriset työn voimavarat
Työtehtävien monipuolisuus	Vaikuttamis- mahdollisuudet työssä	Työyhteisön ja esimiehen tuki ja arvostus	Psykologinen sopimus
Itsenäisyys	Työn hallinta	Sosiaalinen tuki	Teknologia
Innovatiivisuus		Työyhteisön positiivinen vuorovaikutus	Kehittymis-, koulutus- ja oppimismahdollisuudet
		Vuorovaikutus esimiehen kanssa	Uralla eteneminen ja työpaikan vaihto
		Palaute	Päivittäinen johtaminen
		Esimieheltä saatu palaute	Työpaikan myönteinen ilmapiiri
		Työn imun tarttuvuus	Tiedonkulun sujuvuus
		Tiimin sosiaaliset voimavarat	Autonomia
		Huomaavaisuus ja ystävällinen käyttäytyminen	Perhemyönteinen työkulttuuri

Organisatorisia työn voimavaroja ovat psykologinen sopimus (Parzefall & Hakanen 2010), työpaikan myönteinen ilmapiiri (Hakanen 2004, 260; Bakker ym. 2007), kehittymis-, koulutus- ja oppimismahdollisuudet (Bakker & Bal 2010; Xanthopoulou ym. 2009a; Salanova, Agut & Peiró 2005; Schaufeli ym. 2009), perhemyönteinen työkulttuuri (Rofcanin, Las Heras & Bakker 2017), päivittäinen johtaminen (Xanthopoulou ym. 2009b), teknologia (Salanova ym. 2005), tiedonkulun sujuvuus (Hakanen 2004, 260; Bakker ym. 2007), autonomia (Salanova ym. 2005; Schaufeli ym. 2009; Bakker & Bal 2010; Xanthopoulou ym. 2009a) sekä uralla eteneminen ja työpaikan vaihto (De Lange, De Witte & Notelaers 2008).

Edellä mainittujen jokaiseen työhön sovellettavien työn voimavarojen lisäksi tutkimuskirjallisuudessa on tunnistettu asiakastyöhön liittyviä voimavaroja, kuten positiivinen vuorovaikutus asiakas-/potilastyössä (Hakanen ym. 2005; Perhoniemi & Hakanen 2013). Asiakaspalvelutyöhön liittyvät voimavarat ovat mainitsemisen arvoisia, sillä olen kerännyt aineiston työntekijöiltä, joiden työnkuvaan sisältyy myös asiakaspalvelu.

Tutkimuskirjallisuudessa on osoitettu, että työn voimavarojen ja työn imun välinen yhteys voi olla molemminpuolinen; tutkimusten mukaan työn voimavarat vahvistavat työn imua (Hakanen ym. 2008a; Hakanen, Peeters & Perhoniemi 2011; Hakanen 2009b, 69; Hakanen ym. 2008a) ja toisaalta myös työn imun on todettu vahvistavan työn voimavaroja (Harju, Hakanen & Schaufeli 2016; Hakanen ym. 2008a). Voimavaroista muodostuu voimavarakaravaaneja, joissa voimavarat vahvistavat edelleen toisia voimavaroja. Silloin, kun voimavarat vahvistavat toinen toisiaan vastavuoroisesti puhutaan innostuksen spiraaleista. (Hakanen ym. 2008a.) Työn imun ympärillä pyörii siis positiivinen kehä, jossa hyvä synnyttää hyvää. Huomionarvoista on myös Bakkerin ja Balin (2010) näkemys siitä, että työn imua kokevat työntekijät kykenevät luomaan voimavaroja itselleen. Heidän tutkimuksensa tuloksena vahvaa työn imua kokevat opettajat toivat myöhemmin esille aiempaa enemmän voimavaroja (Bakker & Bal 2010). Bakkerin ja Balin (2010) mukaan tämä perustuu siihen, että vahvemman työn imun vaikutuksesta opettajat hakeutuvat aktiivisemmin voimavarojen, kuten sosiaalisen tuen ja kehittymismahdollisuuksien, äärelle.

Työn voimavarojen ja työn imun toinen toisiaan ruokkivan työntekijäkohtaisen vaikutuksen lisäksi työn imun on todettu tarttuvan myös työntekijöiden välillä (Perhoniemi & Hakanen 2013; Bakker & Xanthopoulou 2009) sekä puolisoiden välillä (Bakker ym. 2005; Bakker & Demerouti 2009). Työn imun tarttuminen ei siis rajoitu ainoastaan työympäristöön vaan voi levitä ilmiönä myös työpaikan ulkopuolelle. Yksilöiden välinen työn imun tarttuminen perustuu myönteiseen ja säännölliseen vuorovaikutukseen (Bakker & Xanthopoulou 2009; Perhoniemi & Hakanen 2013). Tiimitasolla koettu työn imu on Bakkerin ym. (2006) mukaan edelleen yhteydessä yksilöiden kokemaan työn imuun. Työn imun tarttuminen työyhteisössä on arvokasta ja vakuuttavaa erityisesti työn imun pysyvän luonteen vuoksi. Tutkimuksissa on osoitettu, kuinka työyhteisön onnistuessa nostamaan työntekijöidensä kokeman työn imun korkeammalle tasolle, lyhyellä tähtäimellä tarkasteltuna saavutettu taso todennäköisesti pysyy (Hakanen 2011, 49; Seppälä ym. 2015).

Työn voimavarojen lisäksi myös työntekijän odotuksilla on todettu olevan yhteys työn imuun. Kaltiaisen (2018) tutkimus osoitti, että organisaatiossa tapahtuneen fuusion yhteydessä työntekijöiden muutosta kohtaan ilmenneet myönteiset odotukset sekä niiden täyttyminen olivat yhteydessä työn imun vahvistumiseen. Kielteiset odotukset olivat puolestaan yhteydessä työn imun heikentymiseen. Tutkimus

osoitti myös, että mikäli fuusiota edeltävästi koettiin korkeaa työn imua sekä sen vahvistumista, oli tämä yhteydessä vahvempiin myönteisiin odotuksiin sekä vähäisempiin kielteisiin odotuksiin. Toisin sanoen työntekijän kokiessa korkeaa työn imua ennen muutosta vähenevät hänen kielteiset odotuksensa muutoksia kohtaan, jolloin työn imua koetaan todennäköisemmin myös jatkossa. (Kaltiainen 2018.)

2.5 Työn imu työntekijän hyvinvoinnin edistäjänä

Työn imulla on tutkitusti useita positiivisia vaikutuksia niin työntekijälle ja työyhteisölle kuin työnantajallekin. Työntekijän hyvinvoinnin kannalta olennaisia ovat muun muassa työn terveyttä edistävät seuraukset. Työn imulla on esimerkiksi todettu olevan yhteys suurempaan korkeataajuiseen sykevaihteluun työpäivän aikana, mikä viittaa autonomisen hermoston terveeseen säätelyyn ja sen myötä parempaan fyysiseen terveyteen (Seppälä ym. 2012). Lisäksi työn imun on todettu vähentävän masennusoireita ja parantavan unen laatua sekä vahvistavan työntekijän henkistä hyvinvointia (Hakanen & Schaufeli 2012; Hakanen, Rodríguez-Sánchez & Perhoniemi 2012; Parzefall & Hakanen 2010). Henkiseen hyvinvointiin liittyen on todettu myös myönteinen yhteys työtyytyväisyyden ja työn imun välillä sekä työn imun elämäntyytyväisyyttä edistävä vaikutus (Schaufeli ym. 2008; Hakanen & Schaufeli 2012). Lisäksi työn imun on todettu parantavan perhe-elämän laatua (Hakanen ym. 2012) ja edistävän työkykyä (Airila ym. 2014).

Työn imun positiivisia vaikutuksia voidaan tarkastella myös tiimin ja organisaation näkökulmasta. Työn imun on todettu olevan myönteisessä yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen sekä vähäisempiin poissaoloihin ja työnvaihtoihin (Hakanen ym. 2008b; Hakanen ym. 2012; Agarwal & Gupta 2018; Parzefall & Hakanen 2010; Airila ym. 2014). Erityisesti työn muutoksen kannalta merkittävimmät työn imun vaikutukset kytkeytyvät työn imun taipumukseen edistää työntekijän proaktiivisuutta ja aloitteellisuutta sekä halukkuutta uuden oppimiseen (Lisbona ym. 2018; Salanova & Schaufeli 2008; Sonnentag 2003; Hakanen ym. 2008a). Salanova ja Schaufeli (2008) ovatkin korostaneet proaktiivisuuden merkitystä erityisesti sellaisissa organisaatioissa, joissa tapahtuu jatkuvasti muutoksia, sillä proaktiivisuuden myötä työntekijät selviävät muutoksista mahdollisimman tehokkaasti. Proaktiivisuuteen liittyen työn imun on todettu olevan yhteydessä myös sisäiseen yrittäjyyteen (Gawke, Gorgievski & Bakker 2017) ja lisäävän työn tuunaamisen todennäköisyyttä tulevaisuudessa (Harju ym. 2016).

Työn imun merkitys näkyy myös työn tuloksissa. Työn imu vahvistaa työntekijän työssä suoriutumista joko suoraan (Bakker & Bal 2010; Rofcanin ym. 2017; Airila ym. 2014) tai epäsuorasti aloitteellisuuden kautta (Lisbona ym. 2018). Työn imua kokevien työntekijöiden työskentely on siten tuloksellisempaa, mikä edistää tiimin tuottavuutta ja edelleen parantaa koko organisaation tulosta (Xanthopoulou ym. 2009b; Torrente ym. 2012; Hakanen 2009a). Työn imun vahvistama aloitteellisuus edistää niin ikään

työntekijän innovatiivisuutta (Hakanen ym. 2008a), jolloin työn imun myönteiset vaikutukset kytkeytyvät myös toteutettavan työn laatuun. Asiakaspalvelutyössä työn imun positiivinen vaikutus näkyy myönteisesti työntekijän palveluasenteessa ja palveluilmapiirissä, millä puolestaan voidaan ajatella olevan myönteinen vaikutus asiakastytyytyväisyyteen ja asiakaskunnan pysyvyyteen (Salanova ym. 2005).

3 Teknologia kehitty - työelämä muuttuu

Työelämä käy läpi kokonaisvaltaista, lähes kaikkialle leviävää muutosta. Teknologian hyödyntämisen osuus muutoksessa on merkittävä. ETLA:n tutkijoiden, Mika Pajarisen ja Petri Rouvisen, arvion mukaan teknologisen kehityksen myötä noin kolmasosa työpaikoista on uhattuna Suomessa seuraavien 10-20 vuoden kuluessa (TEM 2016, 37). Kauhanen (2016) puolestaan arvioi, että automatisointi tulee syrjäyttämään noin 7% työpaikoista seuraavan 20 vuoden aikana. Alasoinin (2015) mukaan jatkuvaan teknologian kehittymiseen liittyvät työelämän muutokset ovatkin johtaneet työntekijöiden huoleen siitä, säilyvätkö työpaikat vai viekö jatkuva teknologian kehittyminen ja esimerkiksi robotiikan lisääntyminen heidän työpaikkansa. Tämä on kuitenkin vain yksi näkökulma lisääntyvän teknologian hyödyntämisen seurauksiin. Odotettavaa on, että samalla kun työpaikkoja häviää, luodaan myös uusia työpaikkoja, sillä muutokset lisäävät todennäköisesti työvoiman tarvetta toisenlaisiin tehtäviin (TEM 2016, 37).

Toisaalta jatkuva osaamisen kehittäminen ja teknologian kehittyminen on joissakin työympäristöissä johtanut työn vaatimusten ja haasteellisuuden vähenemiseen kasvattaen leipääntymisen riskiä (Hakanen 2011, 118). Työn luonteella ja sisällöllä voidaan siis ajatella olevan merkitystä siinä, miten työntekijät suhtautuvat työelämän muutoksiin. Työn luonne ja sisältö vaikuttaakin esimerkiksi siten, että muutos vaikuttaa eri intensiteetillä riippuen työtehtävästä. Teknologia ei siten ainakaan nykyisessä kehityksasteessaan kykene korvaamaan kaikkea ihmisen toteuttamaa työtä. On olemassa työtehtäviä, joissa muutos jää toistaiseksi vähäisemmäksi. Tällaisiksi töiksi on kuvattu muun muassa sorminäppäryyttä, kädentaitoja, luovaa ja soveltavaa ajattelua sekä tunneälyä vaativia tehtäviä (Frey & Osborne 2017). Lisäksi Freyn ja Osbornen (2017) mukaan työtä syrjäyttävältä teknologian kehitykseltä ovat suojattuina sellaiset työtehtävät, joissa on työskenneltävä ahtaissa tiloissa ja hankalissa työasennoissa sekä kyettävä merkityksellistämään asioita ja ilmiöitä.

3.1 Digitalisaatio, robotiikka ja etätyö muutoksen ilmentyminä

Työelämän muutoksiin kytkeytyy tiiviisti digitalisaatio. Digitalisaatiolla viitataan yhteiskunnalliseen prosessiin, jossa teknologista kehitystä hyödynnetään integroimalla digitaalitekniikka osaksi elämää. Käytännössä tämä toteutetaan digitoinnilla, jolla tarkoitetaan "erilaisessa muodossa, kuten kuvana,

tekstinä tai äänenä, olevan analogisen informaation muuttamista digitaaliseen muotoon elektronisten välineiden avulla siten, että informaatiota voidaan käsitellä, varastoida ja siirtää digitaalipiirien sekä digitaalisten laitteiden ja tietoverkkojen avulla”. (Alasoini 2015.) Digitalisaatiota hyödynnetään työelämässä muun muassa tietotekniikka-, tekoäly- ja robottivälineiden automatisaation keinoin (TEM 2016, 36).

Digitalisaation vaikutuksia on haastavaa ennakoida, sillä teknologinen kehitys on vaikeasti ennustettavaa ja teknologisen kehityksen lisäksi työelämään vaikuttavat myös muut kuin digitalisaatioon liittyvät työelämää muuttavat trendit (Alasoini 2015). Grattonin (2011, 30-48) ja Alasoinin (2015) mukaan kyseisiä trendejä ovat muun muassa talouden globalisaatio, väestölliset muutokset, yhteiskunnallisten arvojen muutokset sekä ympäristövastuullisuuden lisääntyminen. Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM 2016, 8) on puolestaan esittänyt työelämän muutostrendeiksi muun muassa informaatio- ja viestintäteknologian murroksen, asiantuntijatyön lisääntymisen, kiinteään työskentelypaikkaan sidonnaisuuden vähenemisen sekä johtamistapojen ja vuorovaikutustapojen muutokset. Nämä muutokset voidaan ymmärtää suoraan digitalisaatioon liittyväksi tai sen seuraukseksi. Muutostrendeihin liittyen työelämässä on tunnistettavissa uusi käsite, ”uudet työnteon tavat”. Uusilla työnteon tavoilla viitataan ”työhön, jota tehdään mobiilia digitaalitekniikkaa hyödyntäen entistä moninaisemmin, hajautetummin ja yksilöllisemmin vaihtelevasti erilaisissa paikoissa, erilaisina aikoina sekä osana erilaisia yhteisöjä ja verkostoja”. Uusien työtapojen myötä työpaikoille voi syntyä uusia työaikakulttuureita, työtilaratkaisuja ja työyhteisöllisiä muotoja. Uusista työnteon tavoista on puhuttu työntekijöihin myönteisesti kohdistuvana vaikutuksena muun muassa työn imua, työn tuunaamista, työn ja vapaa-ajan tasapainoa sekä työhön liittyvää kontrollia käsittelevissä yhteyksissä. (TEM 2016, 16.)

Robottiikka voidaan ymmärtää automatisaation välineenä työelämässä. Tässä tutkielmassa robotiikalla viitataan erityisesti ohjelmistorobotiikkaan, jolla puolestaan viitataan rutiiniprosessien automatisointiin (Willcocks & Lacity 2015). Robotiikan hyödyntäminen käytännössä perustuu yksinkertaisiin sääntöihin ja rutiinien toistamiseen. Robotiikka toimii tehokkaimmin sellaisissa mekaanisissa tehtävissä, jotka ovat mahdollisimman yksinkertaisia ja selkein säännöin määriteltävissä. Robotiikan hyödyntämisen raja kulkee opitun soveltamisessa. (Andersson ym. 2016.) Toisin sanoen robotilla ei ole kykyä soveltaa tietoa laajemmalle kuin siihen, mihin se on tarkalleen opetettu. Robotiikkaa hyödynnetään käytännössä siten, että se toteuttaa osan työtehtävistä, jolloin ihmiselle vapautuu tilaa toteuttaa muita kuin yksinkertaisia rutiinitehtäviä. Työtehtävät jaetaan uudelleen robotiikan potentiaalın mukaisesti ja ihmisen tehtäväksi muodostuu esimerkiksi asiantuntija-ajattelu. (Kauhanen 2016.)

Robotiikan edut kietoutuvat pitkälti työn tehokkuuteen. Robotit nähdäänkin tuottavuuden kasvattajina tulevaisuudessa, jolloin robotti tekee saman työn ihmistä nopeammin ja tehokkaammin (Kauhanen 2016). Lisäksi robotit kykenevät ihmistä virheettömämpään ja ketterämpään työskentelyyn (Willcocks

& Lacity 2015). Robottien käyttö on todennäköisesti myös taloudellisesti kannattavaa (Kauhanen 2016). Hyötyjen todellista eskaloitumista joudutaan vielä odottelemaan, sillä robottien luominen on erittäin vaikeaa. Näin ollen niitä ei vielä nähdä kovin merkittävässä roolissa työelämässä. (Kauhanen 2016.) Robotiikka kehittyy kuitenkin koko ajan yhä laajemmalle alueelle (Andersson ym. 2016), jolloin voimme vain arvailla, mihin kaikkeen robotit tulevaisuudessa kykenevät.

Etätyö voidaan mieltää yhdeksi esimerkiksi uusista työnteon tavoista. Etätyön myötä työskentelyn paikkasidonnaisuus vähenee, jolloin työtä voidaan tehdä joustavasti missä vain. Etätyölle ei ole lakisääteistä määritelmää, mutta sitä koskevat säännöt luodaan usein organisaatiokohtaisesti (TEM 2016, 18). Etätyö on lisääntynyt muun muassa asiakaspalvelutyötä tekevien työntekijöiden keskuudessa. Asiakaspalvelutyössä työntekijän on oltava tavoitettavissa määrättyinä aikoina, jolloin joustavuus toteutuu paikan, ei niinkään työajan suhteen. Esimerkiksi Työeläkeyhtiö Varmalla asiakaspalvelua voidaan tarjota etänä muun muassa sähköisten viestintävälineiden avulla (Hartikainen 2018a).

Etätyöskentelyn mahdollisuus riippuu pitkälti työn sisällöstä. Myös työntekijän tarve esimerkiksi sosiaalisen ja ammatillisen tuen saatavuudelle voi vaikuttaa siihen, hyödyntääkö työntekijä mahdollisuutta työskennellä etänä. Kuitenkin kehittyneen teknologian ansiosta myös esimerkiksi kokouksiin osallistuminen onnistuu etänä. (TEM 2016, 18). Etätyön etuina pidetään muun muassa ajan säästöä työmatkojen suhteen, joustavuutta eri elämänalueiden yhteensovittamisessa sekä työn sujuvuutta ja tuottavuutta erityisesti silloin, kun tehtävänä on syvää keskittymistä vaativia työtehtäviä. Etätyöskentelyn haittoina puolestaan nähdään esimerkiksi sosiaalisten kontaktien väheneminen ja työntekijän irrallisuus työyhteisöstä. (TEM 2016, 21.)

3.2 Muutokset Työeläkeyhtiö Varmassa

Varma on noin 500 työntekijän keskinäinen työeläkeyhtiö, jonka perustehtävänä on yksityisten yrittäjien ja työntekijöiden eläkkeiden turvaaminen. Varman omistavat yritys- ja yrittäjäasiakkaat, vakuutetut työntekijät sekä takuupääoman omistajat. Yritysassiakkaiden työntekijät on vakuutettu TyEL-vakuutusten myötä ja yrittäjäasiakkaat puolestaan YEL-vakuutuksella. Eläkkeiden maksaminen turvataan sijoitustoiminnalla. (Varma – Vuosi- ja yritysraportti 2017.) Tämä tutkimus on toteutettu yhteistyössä Varman Eläkepalveluiden kanssa, joten kiinnostuksen kohteena ovat erityisesti Eläkepalveluiden osastoja koskevat muutokset. Varman Eläkepalvelut rakentuu neljästä osastosta: Neuvontapalvelut ja palvelukehitys, Kuntoutus- ja työkyvyttömyyseläkepalvelut, Eläkekäsittelypalvelut sekä Eläkemaksupalvelut (Rasi 2018).

Eläkkeiden käsittelyä on kehitetty viime vuosien aikana ohjelmistorobotiikan, automaation ja Lean -menetelmän keinoin (Varma – Vuosi- ja yritysraportti 2017). Ohjelmistorobotiikan ja

automaation kehitys edustaa Varmalla tapahtuneita teknologisia muutoksia. Eläkepalveluiden osastoilla onkin panostettu ohjelmistorobotiikan monipuoliseen hyödyntämiseen ja osa työtehtävistä on jo siirtynyt robotin suorittamiksi vapauttaen asiantuntijan työaikaan osaamisen kehittämiseen asiantuntijatehtävissä ja asiakaspalvelussa (Varma – Vuosi- ja yritysraportti 2017; Hartikainen 2018a). Muutaman vuoden käytössä ollut puhelinpalautejärjestelmä sekä vasta hiljattain käyttöön otettu chat-viestintäkanava ovat konkreettisia esimerkkejä teknologian hyödyntämisestä asiakaspalvelun kehittämisessä. Puhelinpalautejärjestelmä lähettää asiakkaalle puhelun jälkeen tekstiviestin, johon asiakas voi halutessaan antaa palautetta palvelukokemuksestaan. Arviointi tapahtuu kouluarvosanoin sekä avoimen palautteen muodossa. Chat-kanava on matalan kynnyksen viestintäkanava Varman verkkosivuilla. Asiakkaan kysymyksiin vastaa tarpeen mukaan joko chat-robotti tai chat-vuorossa oleva työntekijä. (Hartikainen 2018b.)

Teknologisten muutosten lisäksi Varmalla on panostettu erityisesti työkuulttuurin kehittämiseen parin edeltäneen vuoden aikana. Samoihin aikoihin myös Varman arvot uudistettiin. Uudet arvot ovat rohkeasti, luotettavasti, kestävästi, ilolla ja intohimolla. Kyseisten arvojen mukaisesti työkuulttuurin sloganiksi on muodostunut *Me varmalaiset - ketterät vastuunkantajat*. Varmalaiset pääsivät ideoimaan uutta työkuulttuuria osallistumalla ennen muutoksen toteuttamista järjestettyihin työpajoihin. Uuden työkuulttuurin myötä työskentelystä tuli joustavampaa esimerkiksi etätyöskentelyn yleistyessä. Myös toimitilat uudistettiin uutta työkuulttuuria palveleviksi. Uudet, erilaiset työtilat huomioivat työyhteisön kohtaamiset sekä paikasta riippumattoman työskentelyn aiempaa optimaalisemmin. (Varma – Vuosi- ja yritysraportti 2017.) Uusien toimitilojen myötä muun muassa johtajien työhuoneet hävisivät ja osastoilla on alettu hyödyntämään free seating -käytäntöä, jolloin työntekijöillä ei ole ollut enää toimistolla omia nimettyjä paikkoja vaan paikka valitaan työvuoroon tultaessa. Toimintatavoissa on kuitenkin eroja eri osastojen välillä, mistä etätyöskentelykäytännöt ovat yksi esimerkki. Eräällä osastolla käytäntönä on se, että työntekijän tulee työskennellä toimistolla vähintään yhtenä päivänä viikossa, kun taas toisella osastolla toimistolla on työskenneltävä kolmena päivänä viikossa. (Hartikainen 2018a.)

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia työn imua vahvistavia sekä työn imun kehittymistä tai ylläpitämistä uhkaavia tekijöitä työn muutoksen kontekstissa. Työn imu tunnetaan työyhteisön laajuisena ilmiönä, jolloin tämän tutkimuksen taustalla on ymmärrys sosiaalisesta konstruktionismista. Sosiaalinen konstruktionismi viittaa siihen, että todellisuus ei ole sellaisenaan olemassa oleva, vaan se rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jolloin sosiaalisesti rakentuneet merkitykset jäsentävät todellisuutta (Burr 2003, 4). Vaikka työn imu voidaan käsittää työyhteisössä ilmiönä, se on

lähtökohtaisesti kuitenkin aina yksilön henkilökohtaisesti kokema tunne- ja motivaatiotila (Schaufeli ym. 2002). Näin ollen lähdin liikkeelle siitä, että tavoittaisin ilmiöön liittyviä elementtejä parhaiten työntekijän näkökulmasta tarkasteltuna. Työntekijän näkökulmaan puolestaan pääsisin parhaiten käsiksi kertomusten kautta (Erkkilä 2005; Hyvärinen 2017). Työntekijän näkökulmalla tarkoitan niitä merkityksiä, joita työntekijät kertomuksissaan rakentavat kohtaamilleen asioille. Hyvärinen (2017) onkin todennut, kuinka kertojalle merkittävät ja erityiset, tavallisesta poikkeavat sekä odotusten vastaiset asiat ja tapahtumat välittyvät kertomusten kautta. Kertomus näyttäytyy tutkimusaineistona mielekkäänä erityisesti silloin, kun siihen sisältyy esimerkiksi jonkinlainen muutos (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005). Näin ollen se toimii erityisen hyvin muutokseen perustuvassa tutkimuksessani.

Kerronnallisessa eli narratiivisessa tutkimuksessa käytetään usein käsitteitä kertomus ja tarina. Arkikielessä näitä käytetään usein tekemättä eroa käsitteiden välille. Tarkemmin tarkasteltuna tarina ja kertomus eivät ole täysin toistensa synonyymejä, vaan tarina kertoo tapahtumasta seuraten kronologisesti sen kulkua alusta loppuun. (Heikkinen 2015.) Sen sijaan kertomus on tyypillisesti tilannesidonnaista ja etenemisjärjestyksestä riippumatta houkuttelee päättelemään tapahtumien kronologisesti järjestynyttä kulkua. Lisäksi kertomukselle tyypillistä on luoda maailmoja ja epäjärjestystä. Tähän liittyy myös se, kuinka kertoja käsittelee omasta näkökulmastaan epäjärjestystä. (Herman 2009, 9, 14.) Tässä tutkimuksessa käytän joko tarinan tai kertomuksen käsitettä viitaten kuitenkin samaan eli haastateltavan haastattelutilanteessa tuottamaan kertomukseen.

Tutkimuksen tarkoitukseen, käytettyyn kerronnalliseen aineiston keruumenetelmään sekä työn imun teoriaan pohjautuen muodostin seuraavat tutkimuskysymykset:

1. *Miten työntekijät kertovat työn imua vahvistavista tekijöistä?*
2. *Miten työntekijät kertovat työn imun ylläpitämistä ja kehittymistä uhkaavista tekijöistä?*

4.1 Haastatteluaineiston kerääminen

Työntekijöitä tiedotettiin tutkimuksen teosta ja tulevasta yhteistyöstäni Varman Eläkepalvelujen kanssa sisäisen viestinnän kautta ennen haastattelujen sopimista. Tiedotteesta ilmeni muun muassa tutkimuksen tarkoitus, tutkimuksen suorittava taho sekä tutkimuksen toteuttamisen arvioitu aikataulu. Haastateltavat valikoituivat yhteistyössä johtajien kanssa. Esitin johtajille selkeät kriteerit, joiden tulisi täytyä vapaaehtoisten haastateltavien kohdalla. Kyseiset kriteerit olivat seuraavat: haastateltavat ovat työskennelleet Varmassa asiantuntijatyössä sen verran pitkään, että työ ennen muutosta on ollut jo riittävän tuttua; haastateltavat kokevat, että heidän työssään on tapahtunut selkeä muutos; haastateltavat ovat työskennelleet muuttuneen työn parissa jo jonkin aikaa niin, että heillä on siitä kerrottavaa.

Kriteerien lisäksi kerroin, että kyseessä on kerronnallinen haastattelu, johon olisi hyvä varata aikaa 1,5-2 tuntia. Korostin erityisesti sitä, että haastattelun kerronnallisesta luonteesta johtuen on tärkeää, että haastateltava todella haluaa kertoa tarinansa ja omat kokemuksensa. Välitin edellä mainitut kriteerit sekä muun ohjeistuksen sähköpostitse jokaiselle Eläkepalvelujen neljän eri osaston johtajalle. Johtajat välittivät tiedot työntekijöille, jotka mahdollisesti täyttäisivät nämä kriteerit. Kriteerien lisäksi toiveena oli, että jokainen neljästä Eläkepalvelujen osastosta olisi edustettuna tutkimuksessa. Näin tutkimukseen saisi mukaan eri osastoilla työskentelevien näkökulmaa.

Tutkimukseen valikoitui kahdeksan vapaaehtoista Varman Eläkepalveluissa asiantuntijatyötä tekevää työntekijää. Haastateltavat olivat iältään 25-55 -vuotiaita ja he olivat työskennelleet Varmassa lyhimmillään viisi vuotta ja pisimmillään yli 20 vuotta. Kaikkien työntekijöiden työnkuvaan sisältyi sekä perustyötä että erilaisia vastuutehtäviä kuten projektityöskentelyä, työryhmyöskentelyä, työohjeiden tekemistä ja kehittämistöitä. Olin jokaiseen haastateltavaan erikseen henkilökohtaisesti yhteydessä sähköpostitse sopiakseni haastatteluajasta sekä varmistaakseni haastateltavan omaehtoisen halukkuuden haastatteluun osallistumiseen eli toisin sanoen korostaakseni haastatteluun osallistumisen vapaaehtoisuutta. Samassa yhteydessä kerroin vielä tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimuksen suorittavasta tahosta. Lisäksi kerroin myös lyhyesti tulevasta narratiivisesta haastattelusta, kuten kerronnallisen haastattelun luonteesta sekä haastatteluun varattavasta ajasta.

Haastattelin työntekijät huhti-toukokuussa 2018. Saavuin henkilökohtaisesti paikalle jo hyvissä ajoin ennen sovittua aikaa, jotta ehdin valmistautumaan ja kokoamaan ajatukseni ennen haastattelutilannetta. Tämä oli tärkeää, sillä valmistauduin näin syvää keskittymistä vaativaan haastattelutilanteeseen. Hyvärisen ja Löyttyniemen (2005) mukaan narratiivinen haastattelu vaatiikin haastattelijalta vahvaa kuuntelijan roolia. Valmistautuessani varmistin nauhoittimien toimimisen ja viritin ne toimintavalmiiksi haastatteluhetkeä varten. Mahdollisten teknisten ongelmien varalta olin päättänyt nauhoittaa haastattelut kahdella nauhoittimella. Lisäksi kävin läpi tutkimusaihetta ja alustavia tutkimuskysymyksiä, jotta minulla olisi vahva kokonaiskuva siitä, mitä asioita tavoittelen haastattelulla. Narratiivisilla haastatteluilla halusin antaa työntekijöiden kertoa mahdollisimman vapaasti kokemuksistaan ja samalla tavoittelin käsitystä siitä, minkälaisia työssä tapahtuneita muutoksia työntekijät pitivät olennaisina eli mitä he nostivat spontaanisti esiin kertomuksissaan ja mitkä teemat toistuivat kertomuksissa. Minulla oli kuitenkin tietoa siitä, minkälaisia muutoksia Varmalla oli tapahtunut ja tämän perusteella olin miettinyt valmiiksi teemoja, joista odotin haastatteluissa kuulevani. Varauduin lisäkysymyksillä ohjaamaan kertojan näiden teemojen pariin, mikäli spontaanin kertomuksen osalta muutosten ilmeneminen jäisi tutkimukseni kannalta liian vähäiseksi. Tarkoitukseni oli tutkia työn imua näiden teemojen kontekstissa, joten lisäksi minulla oli listattuna työn imun teoriataustan mukaisia aiheita, joita pidin tutkimuksen kannalta tärkeinä ja jotka voisin tarvittaessa ottaa puheeksi haastattelun aikana.

Haastattelutilanteessa kerroin aluksi lyhyesti taustoistani ja tutkimukseen liittyvistä motiiveistani. Muistutin, että tutkin työn imua työn muutoksessa. Lisäksi kävin läpi yleisiä tärkeitä asioita kuten anonymiteetista huolehtimista ja aineiston käyttötarkoitusta. Kerroin varmistavani anonymiteetin siten, että haastattelujen sopimisen jälkeen en merkitse mitään enää nimillä vaan koodaan haastattelut kirjain-numeroyhdistelmällä ja tarvittaessa koodaan ne vielä uudelleen ennen tutkielmani julkaisemista. Tämän lisäksi kerroin, että en käytä sellaisenaan tarkkoja yksityiskohtia, jotka olisi suoraan yhdistettävissä kyseiseen työntekijään. Näin pyrin lujittamaan luottamuksen rakentumista ja rohkaisemaan haastateltavaa kertomaan tarinaansa vapaasti. Kerroin, että kerättävä aineisto hävitetään tutkielman valmistuttua. Tämän jälkeen kerroin haastateltavalle miten haastattelussa edettäisiin ja mitä kaikkea siihen sisältyisi. Aluksi pyytäisin haastateltavaa täyttämään muutamia taustatietoja sekä työn imun määrää mittaavan lyhyen kyselyn (ks. Liite 1), minkä jälkeen tulisin esittämään aloituskysymyksen, johon haastateltava voisi vastata niin pitkään kuin kerrottavaa olisi ja esittäisin vielä mahdollisesti tarkentavia lisäkysymyksiä. Kerroin myös, että haastattelun aikana tulen tekemään samalla hieman muistiinpanoja. Tämä oli mainitsemisen arvoista, jotta haastateltava ei hämmentyisi huomioni karkaamisesta kirjoittamiseen vaan luottaisi siihen, että kuuntelen yhä ja samalla keskittyminen itse tarinan kertomiseen ei katkeaisi kyseisen hämmennyksen myötä. Muistiinpanojen kirjaamiseen käytin tietokoneen sijaan paperia ja kynää, jotta kirjoittaminen olisi vähäeleisempää.

Ohjeistuksen jälkeen pyysin haastateltavaa täyttämään lyhyen Työn imu 9 (UWES) -kyselyn kartoittaakseni haastateltavan haastatteluhetkellä kokemaa työn imua. Kyselyn myötä pyrin luomaan itselleni käsityksen työntekijöiden kokemasta työn imun määrästä ja samalla pyrin johdattelemaan haastateltavat tutkielmani aiheeseen; haastateltaville muodostuisi kuva siitä, mitä työn imulla tarkoitetaan. Tämän ymmärryksen myötä työntekijöillä olisi paremmat lähtökohdat kuvailla monipuolisemmin tutkittavaa ilmiötä. Lomakkeen täyttämisen jälkeen pyysin haastateltavia kertomaan muutamia taustatietoja itsestään: iän, koulutuksen, työnimikkeen ja kuinka kauan haastateltava oli työskennellyt Varmalla.

Seuraavaksi siirryttiin itse tarinaan. Valintani kerätä tutkimusaineisto narratiivisten haastatteluiden muodossa perustuu siihen, että halusin antaa työntekijöille mahdollisimman paljon tilaa kertoa siitä, millaisena todellisuus heille näyttäytyi. Erkkilän (2005) mukaan haastateltavien todellisuutena näyttäytyvään kokemuksellisuuteen päästäänsä kiinni kerrottujen tarinoiden ja siten narratiivisen haastattelun kautta. Huomioitavaa on kuitenkin se, että toisen kokemuksia ei voida tavoittaa sellaisenaan vaan kerrottujen kuvailujen kautta (Erkkilä 2005). Näin ollen puhunkin kertomuksista, kerronnasta sekä tarinoista kokemusten sijaan. Lähtökohtaisesti halusin antaa työntekijöiden tarinoille vallan muutostekstin määrittämisessä, vaikka tiesin etukäteen millaisia muutoksia Eläkepalveluissa oli tapahtunut organisaation ja johdon näkökulmasta tarkasteltuna. En halunnut rajata teemoja turhan tiukkaan esimerkiksi teemahaastattelua käyttämällä ottamatta lainkaan huomioon sitä, mistä

muutoksista haastateltavat kokevat olennaiseksi kertoa eli minkäläisen muutoksen he kokevat merkityksellisenä (ks. Hyvärinen 2017, 22). Näin ollen pyrin hyödyntämään lähtökohtaisesti mahdollisimman vapaata haastattelumenetelmää. Fritz Schützen elämäkerrallis-kerronnallisen haastattelun ideaan perustuvasta yhden kysymyksen haastattelusta muodostuikin lähtökohta haastatteluihin valmistautumiselle. Menetelmä perustuu konstruktivistiseen käsitykseen, jolloin lähtökohtana on se, että kertojalla on tarina valmiina mielessään ja haastattelijan rooli on auttaa tuomaan tarina julki (Rosenthal 2003; Hyvärinen & Löyttyniemi 2005). Hyödynsin menetelmää soveltuvin osin ja seuraavaksi kuvailen tarkemmin kyseisen menetelmän soveltamista tässä tutkimuksessa.

Yhden kysymyksen haastattelulle tyypillistä on kolmivaiheinen eteneminen. Ensimmäisessä vaiheessa haastattelija esittää aloituskysymyksen, jonka perusteella haastateltavan annetaan kertoa vapaasti elämäntarinansa haluamassaan järjestyksessä aloittaen haluamastaan ajanjaksosta tai elämänvaiheesta. (Rosenthal 2003; Hyvärinen & Löyttyniemi 2005.) Rosenthalin (2003) mukaan näin tarinasta välittyy se, minkä merkityksen kertoja antaa kohtaamilleen asioille. Motiivini käyttää avointa kysymystä tässä tutkimuksessa olikin nimenomaan merkityksellisten kokemusten tavoittaminen. Laajuudeltaan koko tähän astisen elämän kattava kysymys ei olisi kuitenkaan ollut tutkimukseni kannalta tarkoituksenmukainen eikä käytettävissä olevien resurssien kannalta realistinen, joten rakensin aloituskysymyksen siten, että se houkuttelisi haastateltavaa kertomaan tarinaansa vapaasti, mutta työelämäsidonnaisesti ja pysyttäytymään pääasiassa tämän hetkisen työnantajan kontekstissa. Näin ollen aloituskysymys oli tässä tutkimuksessa seuraava:

Pyytäisin sinua kertomaan tarinasi Varmalla eli kertoisitko minulle tarinasi alkaen tilanteestasi juuri ennen Varmaa, kulkielen läpi työurasi Varmalla ja työssä kokemasi muutoksen, päätyen tähän hetkeen jossa nyt olet. Tarinassasi pyytäisin kuvailemaan mahdollisimman kattavasti tuntemuksiasi, kokemuksiasi ja suhtautumistasi työhösi.

Testasin kysymyksen ennen ensimmäistä haastattelua tutkimusprosessiin nähden täysin ulkopuolisella henkilöllä. Testin perusteella totesin, että kysymyksellä on mahdollista tavoittaa tutkimuksen kannalta olennaista tietoa, mutta kysymyksen pituuden ja moniulotteisuuden seurauksena kertoja unohti pian mitä hänen tulikaan kertoa. Tämän perusteella annoin kysymyksen myös kirjallisena haastateltavan eteen, jotta hän pystyisi tarvittaessa palaamaan kysymykseen.

Yhden kysymyksen haastattelun ensimmäisessä vaiheessa haastattelija toimii kuuntelevana osapuolena, joka ei arvioi eikä kommentoi ja siten ohjaile kerrottua, vaan eleiden, olemuksen ja esimerkiksi ”mm” ilmaisujen myötä kannustaa sekä rohkaisee haastateltavaa kertomaan tarinaansa. Näin kertoja pääsee jäsentämään itse tarinaansa ja rakentamaan siitä kokonaisuuden. (Rosenthal 2003; Hyvärinen & Löyttyniemi 2005.) Haastattelijana sisäistin suhteellisen helposti roolini kuuntelijana. Olin

valmistautunut tähän lukemalla tutkimuskirjallisuutta, jotta tiesin mitä odottaa ja miten toimia haastattelutilanteessa. Lisäksi omaan taustaani sisältyy runsaasti kuuntelua vaativia tilanteita ja hiljaisia hetkiä, mikä helpotti tutkijan roolin sisäistämistä vahvasti kerronnallisessa haastattelussa. Enimmäkseen pyrin olemaan mahdollisimman hiljaa kertomuksen aikana, mutta minusta tuntui luontevalta välillä hymähtää, nyökyttää tai kannustaa pikkusanoin, kuten “joo” tai “mm”, osoittaen, että minä edelleen kuuntelen ja olen vuorovaikutuksellisesti läsnä. Lisäksi eläydyin haastateltavien tarinoihin osoittamalla empatiaa ilmein tai elein ja rohkaisin haastateltavia jatkamaan kertomustaan, mikäli he toivat esille epävarmuuttaan siitä, kertovatko he tutkimuksen kannalta oikeita asioita. Rosenthal (2003) onkin todennut menetelmän ensimmäiselle vaiheelle tyypilliseksi sen, että haastattelija ei arvioi eikä kommentoi ja siten ohjaile kerrottua kesken vapaan tarinan kertomisen, vaan eleiden, olemuksen ja esimerkiksi “mm” ilmaisujen myötä kannustaa sekä rohkaisee haastateltavaa kertomaan tarinaansa. Huomasin myös haastattelutilan penkkien asettelun tärkeäksi. Haastateltavilla oli mahdollisuus katsekontaktiin kanssani tai vaihtoehtoisesti katsella ulos ikkunasta kauniiseen maisemaan. Uskon, että tämä teki haastattelutilanteesta luontevamman sekä auttoi haastateltavia rentoutumaan.

Rosenthalin (2003) mukaan aktiivinen kuunteleminen vahvistaa luottamuksen rakentumista haastattelutilanteessa, mikä puolestaan edistää kerronnan avoimuutta sekä mahdollistaa herkemmistäkin asioista puhumisen. Huomioin tämän pyrkien omaksumaan aktiivisen kuuntelijan roolin ja luomaan haastattelutilanteen olosuhteet kertomisen kannalta mahdollisimman turvallisiksi, mikä voisi myös edistää luottamuksen rakentumista haastatteluhetkellä. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että järjestin haastatteluja varten erillisen tilan, joka sijaitsi eri kerroksessa, riittävän etäällä haastateltavien pääasiallisesta työympäristöstä. Näin menetellen pyrin tukemaan haastateltavien anonymiteettiä, jota käsittelen tarkemmin alaluvussa “Tutkimuksen eettisyys”. Samalla pyrin tukemaan haastattelutilanteen rauhaa. Erillisessä, varatussa tilassa kokemusten kertominen ei häiriintyisi mahdollisten keskeytysten vuoksi. Haastattelutilanteiden järjestämisen kannalta oli sujuvaa, että tila sijaitsi samassa rakennuksessa, jossa työntekijät työskentelivät.

Vaikka spontaanin kertomuksen pituus vaihteli haastateltavien välillä, pääsin jokaisen kertomuksessa kuitenkin kiinni siihen, mitkä muutokset koettiin oman työn kannalta olennaisiksi. Tämä vahvisti alustavaa rajaustani niistä teemoista, joiden yhteydessä tutkin varsinaista ilmiötä eli työn imua. Suuri osa haastateltavista toi molempia rajauksen mukaisia teemoja, teknologisia ja työkulttuuriin liittyviä muutoksia, esille jo spontaanissa kertomuksessaan. Tällöin kysyin täsmennyksiä asioista, joita haastateltavat olivat jo kertomuksissaan tuoneet esille pyrkien saamaan haastateltavia syventämään tarinoitaan siten, että niistä välittyisi työn imuun yhdistettävää kerrontaa kyseisten teemojen kontekstissa. Yhden kysymyksen haastattelun toisessa vaiheessa onkin tyypillistä, että haastattelija esittää kertomusta jatkavia kysymyksiä haastateltavan päätettyä vapaamuotoisen tarinan kertomisen, jolloin haastattelu alkaa kääntymään tutkijan kiinnostuksen mukaisiin teemoihin (Hyvärinen &

Löyttyniemi 2005). Toisessa vaiheessa pysyttäydytään siis vielä haastateltavan kertomuksen rajaamissa teemoissa, mutta haastattelijalla on tällöin mahdollisuus tarkentaa ja saada siten syvällisempää kerrontaa tarinaan. Tällöin haastattelija voi lähestyä tarinan syvempää kerrontaa esimerkiksi pyytämällä haastateltavaa kertomaan lisää hänen esille tuomastaan asiasta. (Rosenthal 2003; Hyvärinen & Löyttyniemi 2005.) Tässä vaiheessa osa haastateltavista kertoi myös yleisesti ottaen tarinaansa hyvin vapaasti ja aktiivisesti, jolloin roolini haastattelijana toteutui edelleen vahvasti kuuntelevana. Tarkennuksiin liittyvän kerronnan myötä tarina täydentyi ja saattoi myös luontevasti ohjautua uuteen tutkimuksen kannalta kiinnostavaan suuntaan. Suhtauduin jokaiseen haastattelutilanteeseen avoimin mielin pyrkien kohtaamaan haastateltavat yksilöllisesti ja joustavasti muokkaamalla toimintaani tilannekohtaisesti. Osa haastateltavista kertoikin spontaanisti selvästi vähemmän, jolloin roolini muodostui toisen vaiheen myötä aktiivisemmaksi. Tällöin esitin enemmän tarkentavia kysymyksiä ja tarjosin näin vahvempaa tarttumapintaa kerronnalle.

Osa haastateltavista ei tuonut teemoja juurikaan esille spontaanissa kerronnassa. Tällöin pyrin silti saamaan käsityksen heidän ajatuksistaan kyseisiin teemoihin liittyen joko täsmentävien kysymysten tai lisäkysymysten avulla. Yhden kysymyksen menetelmän kolmannessa vaiheessa haastattelija voikin nostaa esiin teemoja, joita ei tarinassa toistaiseksi ole ilmaantunut, mutta joita haastattelija pitää tärkeinä (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005). Näin toimien tavoitin kyllä jokaisen haastateltavan kohdalla kerrontaa kaikkien teemojen osalta, mutta sitä tuotiin selvästi syvällisemmin ja hedelmällisemmin esille silloin, kun teemat nousivat korostuneesti esiin jo spontaaneissa kertomuksissa. Työn imuun liittyvään aiempaan tutkimukseen ja teoriaan perehtymisen ansiosta minulla oli keinot päästä kiinni ilmiöön kyseisten teemojen kontekstissa. Lisäkysymykset erityisesti voimavaroihin liittyen olivatkin erittäin tärkeitä.

Lisäkysymysten myötä haastattelu alkoi saamaan enemmän teemahaastattelun piirteitä, mutta pyrin kuitenkin muotoilemaan kysymykset siten, että narratiivinen henki haastattelussa säilyisi ja lisäkysymykset toimisivat lähinnä ponnahduslautana lisäkerronnalle. Kysymykset alkoivat esimerkiksi *“voisitko kertoa..”* -kysymyksenasettelulla, jolloin pyrin viestittämään kertojalle tarjoavani aktiivista roolia sekä tilaa avoimuudelle ja pysytteleväni edelleen itse vuorovaikutuksellisesti pienemmässä roolissa (ks. Rosenthal 2003). Hyvärinen ja Löyttyniemi (2005) korostavatkin yhden kysymyksen menetelmän sekä teemahaastattelun eroavaisuutta. Teemahaastatteluun nähden erona on se, että yhden kysymyksen menetelmä tarjoaa haastattelijan neutraalin aseman seurauksena mahdollisuuden spontaanimmalle ja tilannekohtaisuuden huomioivalle keskustelulle (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005). Hyvärisen ja Löyttyniemen (2005) mukaan kyseinen menetelmä onkin tarkoituksenmukainen silloin, kun pyritään neutraaliuteen ja haastateltavan mahdollisimman aitoon kerrontaan. Tosin Hyvärisen ja Löyttyniemen (2005) mukaan haastattelijan neutraali ja passiivinen olemus ei kuitenkaan sulje pois vuorovaikutuksellista ulottuvuutta. Tässäkin menetelmässä haastattelija osoittaa esimerkiksi

odotuksiaan ilmaisujen kautta ja sitä kautta vaikuttaa haastattelutilanteeseen (Gubrium & Holstein 2002). Kaiken kaikkiaan täsmentävien kysymysten ja lisäkysymysten esittämisen vaihe oli aineiston keräämisen kannalta merkityksellinen, sillä näin pääsin pintaa syvemmälle muutoksen ja työn imun kertomuksiin.

4.2 Aineiston analysointi

Haastatteluiden tuloksena syntyi kahdeksan kerronnallista haastattelua, joiden kesto vaihteli 47 minuutin ja 104 minuutin välillä. Seuraavaksi etenin litterointivaiheeseen, jolloin purin haastattelut tekstimuotoiseksi tutkimusaineistoksi. Litteroin aineiston sanatarkasti, sillä tässä tutkimuksessa olen kiinnostunut puheen sisällöstä eli siitä, mitä haastateltava kertoo, sen sijaan että keskittyisin haastattelutilanteen vuorovaikutukselliseen puoleen. (Ruusuvuori & Nikander 2017.) Litteroinnissa hyödynsin SoundScriber -sovellusta, joka helpotti hieman kyseistä vaihetta. Litteroitua tutkimusaineistoa kaikista haastatteluista kertyi yhteensä noin 250 sivua. Annoin kerronnan olla alkuperäisessä muodossaan lähes koko tutkimusprosessin ajan ja siistin tutkimuksessa käyttämiäni sitaatteja vasta kirjoitusprosessin lopussa, jolloin poistin sitaateista tuplasanat sekä ylimääräiset täytesanat, kuten ”niinku” ja ”öö”.

Litteroituani koko aineiston luin sen muutaman kerran läpi ennen muistiinpanojen tekemistä. Aineisto oli tullut minulle tutuksi jo litteroinnin yhteydessä, mutta näin pääsin tiukemmin kiinni tarinaan ja sain muodostettua itselleni jokaisesta haastattelusta paremman kokonaiskuvan. Lukemisen myötä havaitsin aineistosta sekä haastattelukohtaisia että haastattelujen välisiä yhteyksiä ja samankaltaisuuksia. Eskolan ja Suorannan (1998, 150) mukaan tässä vaiheessa tutkijan havainnot eivät kuitenkaan ole systemaattisesti rakennettuja eivätkä siten jäsennä aineistoa kokonaisuudessaan. Muutaman lukemiskerran jälkeen aloin tekemään muistiinpanoja. Kokonaiskuvan hahmottamiseksi sekä sen säilyttämiseksi korostin jokaisesta haastattelusta olennaiset kohdat, jotka keräsin tiivistettynä ranskalaisin viivoin erilliselle tiedostolle. Tässä vaiheessa pyrin irtaantumaan tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä sekä tutkimuskysymyksistä ja käsittelemään aineistoa mahdollisimman aineistolähtöisesti, jotta olisin aineistolle mahdollisimman avoin. Eskola ja Suoranta (1998, 151-152) ovatkin todenneet, että vaikka tutkijalla on taustatietoa ja oletuksia tutkittavasta asiasta, hän on avoin juuri käsillä olevasta aineistosta nouseville asioille. Kertomusten tiivistelmistä nousi esille erityisesti voimavarojen vahva rooli positiivisten tunnekokemusten yhteydessä. Lisäksi aineistossa korostui vaatimusten taipumus sivuuttaa työntekijöiden positiivista tunnekokemusta. Kolmantena kiinnitin huomioni muista kertomuksista poikkeavaan kerrontaan. Koska kytkökset aiempaan tutkimukseen ja teoriaan olivat voimavarojen ja vaatimusten osalta näin vahvat, päätin lähteä aluksi analysoimaan aineistoa tarkemmin ja systemaattisemmin vaatimusten ja voimavarojen näkökulmasta aiempaa teoriaa

sekä sen mukaisia käsitteitä hyödyntäen. Tästä huolimatta huomioin edelleen aineistolähtöisyyden. Näin ollen analyysini kääntyi tässä vaiheessa teoriaohjaavaksi (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97-98).

Vastatakseni ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, tartuin tekijöihin, jotka lisäsivät työntekijöiden kokemaa positiivista tunnetilaa ja myönteistä virittymistä. Työntekijöiden työn muutoksiin liittyvissä kertomuksissa korostuivat tällöin erityisesti työn voimavarat. Työn voimavarat ovatkin tutkitusti erittäin olennainen työn imun kehittymistä ja vahvistumista tukeva tekijä (Salanova & Schaufeli 2008). Kiinnitin huomion niihin voimavaroihin, jotka olivat muutosten yhteydessä vahvistuneet tai joita erityisesti korostettiin. Toiseen kysymykseen vastaaminen vaati hieman syvempää analyysiä. Lähtökohtaisesti etsin tekijöitä, jotka häiritsivät työntekijän positiivisen tunnetilan kokemista työn muutoksissa. Kiinnitin huomiota niihin voimavaroihin, jotka vähenivät tai heikkenivät muutoksen yhteydessä. Loogisesti pääteltynä voimavarojen heikentyessä myös niiden työn imua voimistava vaikutus heikkenee. Lisäksi työn voimavarojen on todettu heikentävän työn vaatimusten negatiivista vaikutusta työn imuun (Bakker & Demerouti 2007; Schaufeli & Bakker 2004; Hakanen ym. 2005.). Huomioni kiinnittyi siten myös työn vaatimuksina näyttäytyviin tekijöihin. Työn vaatimuksista muodostuu uhka työn imun ylläpitämiselle ja sen kehittymiselle, mikäli vaatimukset kasvavat liian suuriksi voimavaroihin nähden. Tällöin voimavarojen puutteen seurauksena voimavarat eivät välttämättä toimi riittävänä puskurina vaatimuksille. Näin ollen huomioin voimavarojen vahvistumisen ja heikentymisen lisäksi myös muutosten seurauksena ilmenevät vaatimukset. Tarkastelen voimavaroja ja vaatimuksia yksittäisinä työn imun rakennuselementteinä eli en etsi vastausta siihen onko työn imu kokonaisuudessaan vahvistunut vai heikentynyt muutosten myötä.

Tässä vaiheessa katsoin tarkoituksenmukaiseksi tarttua aineistoon temaattisen analyysin keinoin. Narratiivisessa temaattisessa analyysissä kiinnostuksen kohteena on kertomuksen sisältö, tarina, ja sille tyypillistä on aineiston luokittelu erilaisiin luokkiin ja kategorioihin tarinasidonnaisuus huomioiden (Riessman 2008, 53). Polkinghorne (1995, 5-6) kutsuu tällaista luokitteluun perustuvaa narratiivisen aineiston analyysitapaa narratiivien analyysiksi. Korostin aineistosta teemakohtaisella värillä kuhunkin teemaan kuuluvat kertomuksen sisällöt. Teemoiksi nimesin työntekijöiden kertomuksista esiin nousseet voimavarat, työntekijöiden kertomuksista esiin nousseet vaatimukset, innostusta ja positiivista tunnekokemusta edustavat ilmaisut sekä työntekijöiden kertomat muutokset ja niihin liittyvän puheen. Loin Excelliin matriisin, johon keräsin aineistosta teemoittain korostamani asiat eri riveille. Koska osa korostamistani kohdista oli kovin pitkiä, merkitsin kommenttikenttään lyhyemmän lauseen, joka kiteytti korostetun kohdan sisällön. Luokittelin kunkin teeman sisällä olevat asiat ala- ja yläkategorioihin. Sarakkeisiin merkitsin jokaisen haastattelun ja lisäsin rastin sen haastattelun kohdalle, jota asia koski. Tässä vaiheessa tärkeäksi huomioksi kiinnittyi se, mikä oli haastateltavan omaa näkemystä ja mitkä mielipiteitä tai oletetun yleisen näkemyksen esittämistä eli koko työyhteisön äänenä esiintymistä. Toisin sanoen miten erotan kertojan tarinan tutkimuksen kannalta epäolennaisen puheen joukosta. Hyvärinen

ja Löyttyniemi (2005) ovatkin tuoneet esille, että kertomus ei ole sama kuin haastateltavan puhe kokonaisuudessaan, vaan kertomus voidaan erottaa faktoista, selityksistä sekä mielipiteistä puheen myötä välittyvän kokemuksellisuuden kautta. Rajasin tulkitsemani mielipiteet matriisin ulkopuolelle ja sisällytin matriisiin vain ne asiat, jotka haastateltavat olivat tulkintani mukaan henkilökohtaisesti kokeneet.

Koodasin eri teemat omilla värikoodailla matriisin lisäksi myös aineistoon, jotta minun olisi helppo palata esimerkiksi etsimään lainauksia aineistosta, jossa koodausvärit olivat samat kuin matriisissa. Tässä vaiheessa matriisi oli sellaisenaan raskas, joten seuraavaksi abstrahoin aineistoa luomalla luokitelluille sisällöille ala- ja yläkäsitteitä. Matriisiin kirjaamieni raksien myötä aloin hahmottamaan kokonaisuutta paremmin. Kontekstisidonnaisuus kuitenkin vaarantui käsitellessäni aineistoa ainoastaan matriisin avulla voimavarojen, vaatimusten ja muutosten ollessa irrallisina toisistaan. Aineisto värikoodauneen osoittautui puolestaan liian raskaaksi palata joka kerta erikseen. Näin ollen loin analyysin tueksi erillisen word-tiedoston, johon keräsin kaikki sellaiset sitaattit, joissa työntekijä kertoi voimavaroihin ja vaatimukseen liittyvää tarinaa muutosten yhteydessä. Tämä auttoi turvaamaan kontekstisidonnaisuutta narratiivista temaattista analyysiä mukaillen (ks. Riessman 2008, 53) sekä rajaamaan voimavarojen ja vaatimusten tarkastelun tutkimusongelman mukaisesti muutoksen yhteyteen. Riessmanin (2008, 53) lisäksi myös Hyvärinen (2017) on korostanut tulkinnan tilannesidonnaisuutta kertomuksia analysoitaessa, jolloin kertomuksia käsitellään kokonaisuuksina. Luokittelin ja kategorisoin sitaattit aiemmin matriisiin toteuttamani luokittelun ja kategorisoinnin perusteella. Sitaattien perusteella kokosin taulukon, josta kävi selkeästi esille neljä muutostekstiä sekä niihin liittyneet vahvistuneet ja heikentyneet voimavarat sekä työssä ilmenneet vaatimukset. Koska voimavarat asettuivat luontevasti Hakasen luokittelun mukaisiin kategorioihin (ks. esim. Hakanen 2011), värikoodasin voimavarat tehtävää koskeviin, työn järjestelyjä koskeviin, organisatorisiin sekä sosiaalisiin voimavaroihin (ks. Liite 2).

Aineistosta nousi esiin myös mielenkiintoisia sisältöjä, jotka herättivät vahvasti kiinnostukseni ja jotka koin huomionarvoisiksi lukiessani aineistoa läpi. Temaattisen analyysin yhteydessä totesin, että nämä asiat eivät asetu olemassa olevaan temaattiseen luokitteluun. Sisällöt innostivatkin minua jatkamaan analyysiä hieman eteenpäin. Kertomuksissa haastateltava pysähtyi ajoittain kuvailemaan tarkemmin kohtaamaansa asiaa. Tämä ilmeni erityisesti silloin, kun työntekijä toi esille jotain yllättävän positiivista muutoksen yhteydessä tai silloin, kun muutokseen liittyi erityisen kielteistä kerrontaa. Käymällä aineistoa yhä uudelleen läpi havaitsin, että muutosten yhteydessä esiintyneeseen voimavarojen vahvistumiseen tai heikentymiseen sekä vaatimusten ilmenemiseen liittyi erilaisia odotuksia, jotka joko olivat tai eivät olleet täyttyneet muutosten yhteydessä. Halusin tarkastella tarkemmin kyseistä ilmiötä ja selvittää oliko aineistossa myös odotuksilla jonkinlainen rooli työn imun kehittymisen tai ylläpitämisen kannalta. Tämän perusteella toteutin temaattisen analyysin lisäksi odotusanalyysin, jossa keskityin

tarkastelemaan sellaisia odotuksia, joita työntekijöillä ilmeni työyhteisöä, työtä ja työnantajaa kohtaan sekä niitä odotuksia, joita työnantajalla oli työntekijän kerronnan mukaan.

Odotusanalyysissä kiinnostuksen kohteena on kertojan kieli. Huomio kiinnitetään siihen, *miten* asioista on puhuttu. Näin saadaan käsitys kertojien odotuksista, jotka ovat joko täyttyneet tai jääneet täyttymättä. (Labov 1972; Tannen 1993, 41; Hyvärinen 1994, 57.) Aloitin analyysin kysymällä aineistolta ”Miten työntekijä kertoo muutoksista?” Tällä tavoittelin muutostilanteeseen liittyvää puhetta kokonaisuudessaan rajaamatta tässä vaiheessa puhetta tiukemmin tutkittavan ilmiön eli työn imen perusteella. Korostin aineistosta kohdat, joissa työntekijä kertoi työssä tapahtuneista muutoksista. Odotusanalyysille tyypillistä on odotusten täyttymisen ja täyttymättä jäämisen paikantaminen odotustiheiden ydinepisodien kautta. Ydinepisodien odotustiheydestä kertoo katkelmassa esiintyvät runsaat odotuksen osoittimet. (Hyvärinen 1994, 59.) Odotuksen osoittimiksi on määritelty muun muassa seuraavat tekijät (Labov 1972; Tannen 1993, 41-51; Hyvärinen 1994, 59-60; Hyvärinen 2010):

1. *Toisto*: asian toistaminen uudelleen tai useita kertoja korostaa kyseistä asiasisältöä, mikä puolestaan viestii asian merkityksestä kertojalle.
2. *Korjaukset*: kertoja muuttaa kertomansa asian näkökulmaa ottaen näin huomioon myös muut odotukset suhteessa kertojan edeltävästi kertomaan näkemykseen.
3. *Paluu*: kertoja palaa yllättäen asiaan, josta kertoja on jo edeltävästi puhunut rikkoen näin kertomuksen ajallisen järjestyksen. Kertojan tarkoitus on tällöin täydentää aiempaa kertomaansa itselleen olennaisella asialla.
4. *Varaukset*: Varauksia ovat esimerkiksi ”todella”, ”aika” ”vain”, ”jopa”, ”tavallaan” ja ”ilmeisesti”. Ne täsmentävät tapahtumien ja odotusten välistä suhdetta. Esimerkiksi ”jopa” ilmentää odotusten ylittymistä, kun taas ”vain” kertoo siitä, että kertoja olisi odottanut enemmän.
5. *Kiellot*: Kiellot nähdään kiinnostavina, sillä niitä tuodaan esille silloin, kun kertojan odottama tapahtuma ei toteutunutkaan.
6. *Kontrastoivat sidesanat*: Kontrastoivia sidesanoja ovat esimerkiksi ”mutta” ja ”vaan”. Ne ilmaisevat muutosta tai täsmentävät tapahtuman suhdetta toisiin lauseisiin tai kertomukseen. Lisäksi ne saattavat toimia uuden kertomusjakson käynnistäjinä.
7. *Modaaliverbit*: Modaaliverbejä ovat esimerkiksi ”pitää”, ”saattaa” ja ”voida”. Niitä käytetään mahdollisuuden tai tapahtuman välttämättömyyden ilmaisemisessa viestien tapahtuman suhdetta odotuksiin.
8. *Arvioiva kieli*: Arvioivaa kieltä ilmaisevat esimerkiksi adverbit ja adjektiivit. Niiden merkitys määrittyy odotusten mukaan kontekstisidonnaisesti.
9. *Arvioivat verbit*: Vahvaa arviointia edustavat ilmaisut, kuten ”tykätä”, ilman adjektiivin vaikutusta.

10. *Vahvistajat*: Vahvistajilla ilmaistaan tapahtuman voimakasta intensiteettiä tai määrää suhteessa odotuksiin. Näin ollen vahvistajia käytetään odotuksista selvästi poikkeavien tapahtumien yhteydessä.

Odotustiheyden lisäksi ydinepisodeille tyypillistä on odotusrakenteen murros, jolloin tapahtuma muuttaa kertojan odotuksia (Hyvärinen 1994, 63). Lähdin paikantamaan kertomuksissa esiintyviä odotustiheitä ydinepisodeja havaittujen odotuksen osoittimien sekä odotusrakenteen murroksen avulla. Havaitsin aineistosta useita odotustiheiksi ydinepisodeiksi tulkitsemiani katkelmia, joita värittivät useat odotuksen osoittimet. Myös odotusrakenteen murrokseen viittaavia tapahtumia ilmeni katkelmista. Paikannettuani kyseiset kohdat lähdin tulkitsemaan taustalla olevia odotuksia, jotka luokittelin samankaltaisten kanssa samoihin luokkiin. Kyseisistä luokista muodostui tämän tutkimuksen aineistolle tyypillisimmät koettujen työn muutosten yhteydessä ilmenneet odotukset. Nimesin nämä kolmeksi odotustyyppiä. Huomioin myös odotusten yhteydessä ilmenneet voimavarat ja vaatimukset, jolloin pystyin analysoimaan odotusten yhteyttä työn imuun. Odotuksen osoittimien mukaista odotusten sekä niiden täyttymisen tai täyttymättä jäämisen tulkintaa, odotustyyppiä sekä odotusten yhteyttä työn imuun kuvailen tarkemmin ”Tutkimustulokset” -luvussa.

4.3 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuseettinen Neuvottelukunta (2019) on laatinut hyvää tieteellistä käytäntöä mukailevat eettiset periaatteet ohjeistukseksi ihmistieteiden tutkimuksen kentälle. Kyseiset periaatteet kattavat tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittamisen, vahingoittamisen välttämisen sekä yksityisyyden ja tietosuojan. Tämän tutkimuksen kannalta olennaisia eettisiä periaatteita ovat itsemääräämisoikeuden kunnioittamisen näkökulmasta osallistumisen vapaaehtoisuus ja tutkittavien informointi sekä yksityisyyteen ja tietosuojaan liittyvät periaatteet.

Tutkittava voi ilmaista vapaaehtoisen suostumuksensa tutkimukseen suullisesti, kirjallisesti tai toimintansa kautta esimerkiksi myöntymällä haastattelupyyntöön (Tutkimuseettinen Neuvottelukunta 2019). Varmistin vapaaehtoisuuden sekä tutkimukseen osallistumisen kriteereiden kautta että sähköpostitse välittämäni henkilökohtaisen viestin ja sitä kautta haastatteluun liittyvän tiedon jakamisen välityksellä. Tutkimuseettisen Neuvottelukunnan (2019) mukaan haastattelumuotoisen aineistonkeruun yhteydessä tutkittavia on informoitava myös tutkimuksen aiheesta, tutkimukseen osallistumiseen käytettävästä ajasta sekä siitä mitä tutkimukseen osallistuminen käytännössä tarkoittaa. Edellä mainittujen lisäksi osallistujille annettavaan tietoon sisältyy tutkijan yhteystiedot, aineiston keruun toteutustapa sekä kerättävän aineiston käyttötarkoitus, säilytys ja jatkokäyttö. (Tutkimuseettinen Neuvottelukunta 2019.) Tutkimuksen aiheesta, tutkimukseen osallistumiseen käytettävästä ajasta, tutkimuksen toteuttamisen käytänteistä, aineiston keruun toteutustavasta sekä yhteystiedoistani tiedotin

samassa sähköpostiviestissä, jolla varmistin osallistumisen vapaaehtoisuuden. Haastatteluaineistojen keräämisestä ja käytöstä tiedotin tutkimuksen yhteistyökumppaneille ennen haastatteluja ja tutkimukseen osallistujille haastattelutilanteessa. Kerroin, että haastatteluaineisto kerättäisiin yksilöhaastattelun muodossa haastattelijan kanssa sovitun henkilökohtaisen haastatteluajan puitteissa ja että kerätty aineisto hävitettäisiin täydellisesti tutkimuksen valmistuttua. Aineistoa ei siis tulisi käyttää jatkossa esimerkiksi muiden tutkimusten aineistona.

Tutkimuseettinen Neuvottelukunta (2019) on myös ohjeistanut, että ”tunnistetietoja ei tule kerätä ja säilyttää tarpeettomasti”. Anonymiteetin varmistamiseksi poistin litteroinnin yhteydessä kaikki henkilön yksityisyyteen ja tunnistettavuuteen liittyvät välittömät tiedot, kuten asuinpaikat ja nimet sekä tarkat työnimikkeet, ja koodasin haastattelut kirjain-numeroyhdistelmällä, jonka perusteella henkilöä ei voida tunnistaa.

Edellä mainittujen yleisten ihmistieteiden tutkimuksen eettisten periaatteiden lisäksi eettisyyttä voidaan arvioida myös narratiiviseen tutkimukseen liittyvien ominaispiirteiden näkökulmasta. Narratiivisessa tutkimuksessa eettisen toiminnan perustaksi katsotaan ihmisen ominaislaadun sekä tutkimukseen osallistuvien henkilöiden oman äänen kunnioittaminen (Hänninen 2015). Tämä toteutui tutkimuksessani hyvin, sillä haastattelutilanne ja avoimen haastattelukysymyksen hyödyntäminen antoivat mahdollisuuden omaehtoiseen, avoimeen kerrontaan. Tällaisessa tutkimuksessa eettiseksi ongelmaksi saattaa tosin muodostua se, että haastateltavan kattavasta tiedottamisesta huolimatta kertomukseen saatetaan heittäytyä mukaan niin vapautuneesti, että kertoja katu myöhemmin turhan avointa kerrontaa, jolloin on saatettu paljastaa arkaluonteisia asioita tilanteen rohkaisemana (Hänninen 2015). Tutkimuksen aiheen ollessa hyvin työelämäsidonnainen, en näe suurta riskiä kyseiselle ongelmalle tässä tutkimuksessa tietojen tutkimukseen päätyminen kannalta. Tutkimuskysymysten kannalta selvästi arkaluontoiset ja henkilökohtaiseen elämään sidonnaiset asiat asettuvat turhan etäälle, jolloin ne rajautuvat joka tapauksessa pois tutkimuksesta. Tämä ei tosin sulje pois osallistujalle mahdollisesti koituvaa voimakasta katumukseen liittyvää tunnekokemusta, joten asia on huomionarvoinen ja kyseinen tunnekokemus mahdollinen. Hännisen (2015) mukaan eettisiä ongelmia saattaa ilmetä myös tutkimuksen julkaisemisen yhteydessä, jolloin tutkijan tekemät tulkinnat sekä tunnistettavuus anonymiteetin huomioimisesta riippumatta voivat tuntua tutkimukseen osallistuvasta loukkaavalta ja tunnistettavissa olevalta. Huomioin tämän tutkimuksessani kiinnittämällä huomiota raportoinnin asiallisuuteen ja hienovaraisuuteen sekä pyrkimällä häivyttämään riittävästi tunnistettavia piirteitä kertomuksista.

4.4 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuus perustuu muun muassa lukijan riittävään tiedottamiseen tutkimusprosessin toteuttamisesta. Tutkimusprosessin yksityiskohtainen kuvailu lisää lukijan ymmärrystä, jolloin lukija voi itse arvioida tutkimuksen tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 138.) Nikanderin (2010) mukaan läpinäkyvyys analyysin sekä omien tulkintojen suhteen parantaa tutkimuksen validiteettia. Pyrinkin kuvailemaan valintani ja toimintani sekä niiden yhteydessä toteutuneen sisäisen reflektoinnin riittävän tarkasti koko tutkimusprosessin ajan, jolloin tutkimukseni olisi mahdollisimman läpinäkyvä. Kuvailin esimerkiksi aineiston keruun sekä analyysin hyvin tarkasti perustellen myös valintani tutkimuskirjallisuuteen nojaten.

Tutkimuksen laatu on myös tärkeä tekijä arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta, sillä laatu lisää sitä. Tutkimuksen laatua voidaan arvioida esimerkiksi toteutetun litteroinnin myötä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184-185). Litteroin aineiston sanatarkasti ja kokonaisuudessaan myös tutkijan ”mm” ilmaisuja myöten eli litterointitarkkuus huomioiden en karsinut tässä vaiheessa mitään pois. Hyödynsin tutkimustuloksia esitellessäni runsaasti aineistosta poimittuja sitaatteja, mikä mahdollistaa lukijan omien tulkintojen tekemisen aineistosta. Toteutettua tarkempi litterointi olisi voinut tuottaa vieläkin hedelmällisempää aineistoa ja siten laadultaan parempaa aineiston ja tulkinnan vuoropuhelua, mutta aineiston pituuden vuoksi minun oli huomioitava realistisuus ajallisten resurssien suhteen. Katson kuitenkin sanatarkan litteroinnin olleen riittävän tarkka käyttämiini analyysimenetelmiin nähden.

Edellä mainittujen lisäksi tutkimuksen narratiivisuus tuo luotettavuuden arviointiin oman ulottuvuutensa. Tyypillisesti kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetyt tutkimuksen luotettavuutta arvioivat käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti eivät Heikkisen (2015) mukaan sellaisenaan sovellu laadulliseen tutkimukseen. Niiden tilalle onkin kehitetty kerronnallisen tutkimuksen laadun varmistamiseen soveltuvia validointiperiaatteita, joiden perusteella voidaan osoittaa myös tämän tutkimuksen luotettavuutta (Heikkinen & Syrjälä 2006; Heikkinen 2015). Kertomusten ydinkontekstina oli muutos. Analyysissä toin näkyväksi kertomuksiin kiinnittyvää ajallisuutta ja paikallisuutta, jolloin tarkastelin kertomuksissa tutkittavaa ilmiötä peilaten aikaa ennen ja jälkeen muutoksen. Tämä viestii historiallisen jatkuvuuden periaatteen toteutumisesta tutkimuksessani. Kuvaukseni tutkimusprosessin läpinäkyvyydestä puolestaan kertoo refleksiivisyysperiaatteen toteutumisesta. (Ks. Heikkinen & Syrjälä 2006.)

5 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä työntekijöiden kokemien työn muutosten yhteydessä esiintyneitä työn imua vahvistavia ja toisaalta sen kehittymistä ja ylläpitämistä uhkaavia tekijöitä voidaan tunnistaa työntekijöiden kertomuksista. Työn imun vahvistumista ilmensi positiivisten tunnekokemusten sekä myönteisen virittyneisyyden kuvaileminen (Schaufeli ym. 2002). Työntekijät kuvailivatkin muutosten yhteydessä vahvistuneita voimavaroja, joihin yhdistyi positiivisten tunnekokemusten sekä myönteisen virittyneisyyden kuvailemista. Myös muutosten yhteydessä ilmaantuneita vaatimuksia sekä heikentyneitä voimavaroja nostettiin esille. Tällöin esiintyi tyypillisesti positiivisen tunnekokemuksen heikkenemistä sekä viretason laskua. Lisäksi työntekijöiden kertomuksista nousi esiin työhön liittyviä odotuksia, joiden täyttyminen tai täyttymättä jääminen muutoksissa oli yhteydessä voimavarojen vahvistumiseen ja heikentymiseen sekä vaatimusten ilmenemiseen.

Seuraavissa alaluvuissa esittelen tarkemmin edellä mainittuja tekijöitä erilaisten muutosten yhteydessä. Olen koonnut vahvistuneet ja heikentyneet voimavarat sekä muutoksissa ilmenneet vaatimukset taulukkoon, josta ilmenee myös voimavarojen luokittelu tehtävää koskeviin, työjärjestelyjä koskeviin, sosiaalisiin ja organisatorisiin voimavaroihin Hakasen (2011) käyttämän luokittelun mukaisesti (ks. Liite 2). Aluksi kerron lyhyesti työntekijöiden työn imun määrästä haastatteluhetkellä. Tämän jälkeen kerron muutoksissa koetuista vahvistuneista ja heikentyneistä voimavaroista sekä muutoksissa ilmaantuneista vaatimuksista yleisesti muuttuvan työelämän, teknologisten muutosten sekä työkuultuuriin liittyvien muutosten kontekstissa. Lopuksi esittelen muutosten yhteydessä täyttyneitä ja täyttymättä jääneitä odotuksia sekä niiden yhteyksiä voimavaroihin ja vaatimuksiin.

5.1 Työntekijöiden kokema työn imu

Pyysin työntekijöitä täyttämään Työn imu 9 (UWES) -kyselyn kartoittaakseni työntekijöiden työn imun määrää haastatteluhetkellä (ks. Liite 1). Pisteytin vastaukset huomioimalla kaikki kolme työn imun ulottuvuutta (ks. Hakanen 2009b, 45). Työn imun yhteispistemäärä vaihteli 2,67 ja 6 välillä. Työntekijöiden saamien pisteiden mukaan ja Hakasen (2009b) käyttämiin viitearvoihin perustuen työntekijät kokivat haastatteluhetkellä korkeaa, keskimääräistä korkeampaa, kohtuullista tai matalaa työn imua. Aineisto osoittautuikin työn imun kokemisen kannalta heterogeeniseksi työn imun määrän vaihdellessa haastateltavien välillä.

Haastatteluissa nousi esille työntekijöiden kokemus muutosten runsaudesta sekä muutoksen jatkuvasta luonteesta. Onkin mielenkiintoista lähteä tarkastelemaan muutosten yhteydessä koettuja työn imun rakennuselementtejä, joita voidaan tunnistaa työntekijöiden kertomuksista.

5.2 Voimavarat ja vaatimukset työn muutoksissa

5.2.1 Työelämä jatkuvana muutoksena

Aineistosta nousi esille työn jatkuva muuttuminen yleisenä ilmiönä. Yleisesti muutoksista puhuttaessa kertomuksista välittyi vahvistuneita ja heikentyneitä voimavaroja sekä muutosten myötä ilmenneitä vaatimuksia. Voimavaroina kertomuksissa näyttäytyivät muun muassa työn kehittyminen itsessään, kuten työntekijän H1 kertomuksesta käy ilmi.

“ – – sama tunne mulla on aina ollu, että sillä hetkellä siinä työssä on aina jotain tylsää ja huonoo mut on tosi kivoja juttujakin ja sitte aina on se olo, että tää nyt on vaan väliaikasta että ens vuonna meillä on paremmin ja sitte tulee se ja se juttu ja tämä ja tämä organisaatiomuutos ja tämä ja tämä uus verkkopalvelu ni se on se mikä jaksaa innostaa – – ” (H1)

Kertomuksissa ilmeni myös vaikuttamismahdollisuuden vahvistumista perustuen esimerkiksi esimiesten osoittamaan kiinnostukseen sekä toimimattomaksi todettujen muutosten palauttamiseen aiemman tavan mukaisiksi. Vaikuttamismahdollisuuden vahvistumisen lisäksi kerrottiin myös sen heikkenemisestä eli vaikuttamismahdollisuus näyttäytyi joko vahvistuneena tai heikentyneenä voimavarana tilanteesta riippuen. Heikentyneenä voimavarana se ilmeni esimerkiksi silloin, kun avoin muutoksiin liittyvä, työntekijöiden näkemyksen huomioiva keskustelu jäi toteutumatta.

“ – – must se on ihan kiva et nää osaston pomot kyselevät kuitenkin meiän asiantuntijoitien näkemystä ja mielipidettä nii se on ihan kiva – – et on kuultu siinä ja on saanu itse vaikuttaa.” (H7)

“ me ollaan sitä [aiempaa sähköpostijärjestelmää] nyt toivottu silleen aika pitkään jo et niit [sähköposteja] ois tavallaan paljon helpompi hoitaa – – Niin siit nyt ollaan sitte onneks palaamas vanhaan ” (H3)

“ – – meille on tullu nyt niin paljon lyhyen ajan sisällä että kyllä mul on aika hankalaa välillä sitte suhtautua kovin positiivisesti näihin. Ja sitte varsinki ku on ollu just semmosia asioita et mihin ei oo itel ollu mitään sanomista. Ne tulee ylhäältä et nyt tehään näin ja piste. – – Ei avointa keskustelua..puhutaan koko aika että halutaan keskustelua ja yhdessä päättää mutta eihän se käytännös niin mee. Että ne tulee ylhäältä alas – – ” (H5)

Heikentyneenä voimavarana nousi esille myös työn hallinta liittyen esimerkiksi muutosten kasautumisesta seuranneeseen kuormittuneisuuteen, jolloin useita muutoksia ilmeni samanaikaisesti. Usean muutoksen ilmeneminen samanaikaisesti ja sen myötä usean uuden asian opettelu samaan aikaan näyttäytyi myös vaatimuksena. Tällöin kertomuksista välittyi negatiivinen tunnekokemus.

“ – – yhes vaihees meil sitte tuli jotenki tosi mont asiaa kerralla – – Et se oli vähän semmonen hetki et tuntu et kaikki muuttuu ja oli vähän silleen haastavaa. Et piti monta uutta asiaa opetella kerralla.” (H3)

Vaatimuksena näyttäytyivät myös johdon ennakkoluulot työntekijöiden muutosvastarintaa kohtaan. Kertomuksista kävi ilmi, että johdon ennakkoluulojen seurauksena työntekijöitä ei kuunneltu eikä heille annettu mahdollisuutta avoimeen keskusteluun. Tämä voidaan yhdistää myös heikentyneeseen vaikuttamismahdollisuuden voimavaraan. Ennakkoluuloihin liittyvässä kerronnassa tuotiin esille myös nuoret-vanhat -vastakkainasettelu, jolloin johdon kerrottiin pitävän nuorempia työntekijöitä nopeampina ja myönteisempinä oppijoina eteen tulevissa muutoksissa. Työntekijä H1 esimerkiksi kertoi, kuinka vanhat työntekijät leimautuivat muutosvastarintaisiksi perusteetta.

“ – – mua itse henkilökohtaisesti ärsyttää se että aina kun tulee joku uus tai iso muutos, vaikkapa organisaatiomuutos tai näin joka todellaki vaikuttaa siihen arjen tekemiseen ni...mul on semmonen tunne että johto pelkää ennalta hirveesti sitä muutosvastarintaa ja käyttää hirveesti energiaa sen muutosvastarinnan taltuttamiseksi ennenku sitä edes tulee. Että siitä ehkä tulee semmonen olo henkilökunnalle että meit ei kuunnella ja ei voi avoimesti keskustella koska yleensä ku meille ilmoitetaan joku muutos ni meillähän rupee pursuamaan heti keskustelut kiihtyy ja näin koska me halutaan myös olla kehittämässä ja käydä sitä läpi että mitä tää tarkoittaa ja mites se sitte vaikuttaa tohon tai tähän tai tuohon työtehtävään ja halutaan tavallaan päästä kiinni siihen uuteen asiaan. Mutta se helposti vaiennetaan sillälailalla että annetaan hyvinkin vahvat ohjenuorat siinä ja tämä asia on jo mietitty ja se on näin ja täst ei nyt sitte keskustella enää. Ja sit siinä tulee semmonen olo että nähd...ite miettii että nähdäänkö mut sitte niin muutosvastarintaisena ihmisenä – – ” (H1)

“ – – mua ärsyttää tää sukupolvikysymys että mun mielestä on liikaa semmost ennakoasennetta johdolla että vanhat työntekijät on muutosvastarintaisia ja nuoret on vähemmän muutosvastarintaisia. Ja samaten tää liittyy että mun mielestä on semmosta asennetta että vanhat ei opi tietojärjestelmiä mut uudet nuoret ja uudet työntekijät ne oppii. Ja se on hirveen vanhakantainen tai siis se on asenteellista ja se ei vaan pidä aina paikkaansa. – – vanhempana työntekijänä huomaa, että ku tulee joku muutos ni on oppinu kyllä olemaan aika hiljaa että ei ensimmäisenä ääneen sano mitään koska tietää et se olis just se asenne että aha noni tos on toi vanha ihminen ja se on muutosvastarintainen.” (H1)

Yleisesti työn muuttumiseen liittyvän kerronnan lisäksi aineistosta nousi esille useita yksittäisiä työssä tapahtuneita muutoksia. Osa mainittiin luettelonomaisesti ja osasta kerrottiin perusteellisemmin. Tämän tutkimuksen kannalta olennaisia ovat sellaiset muutokset, joista työntekijät kertoivat perusteellisemmin. Työntekijöiden kertomuksissa painottuivat vahvimmin teknologiset muutokset ja työkuultuuriin liittyvät muutokset. Teknologisilla muutoksilla viitataan tässä tutkimuksessa sellaisiin työntekijöiden kertomuksissa esiintyneisiin muutoksiin, jotka liittyivät järjestelmiin, viestintävälineisiin, automatisaatioon ja robotiikkaan. Työkuultuuriin liittyvillä muutoksilla tarkoitan puolestaan työntekijöiden kertomia muutoksia etätyöskentelykäytännöissä sekä rohkeita kokeiluja. Samassa yhteydessä käsittelen myös työkuultuuria tukevia muutoksia työtiloissa. Lisäksi työntekijät kuvailivat muita muutoksia, joista huomioin tässä tutkimuksessa osaamisen kehittämiseen ja työn tehokkuuteen liittyvät muutokset. Osaamisen kehittäminen viittaa työnkuvan laajenemiseen ja työn tehokkuuteen liittyvät muutokset puolestaan tavoitteiden tiukentamiseen sekä leanaukseen. Seuraavissa alaluvuissa

esittelen työntekijöiden kertomuksissa esiin nousseita vahvistuneita ja heikentyneitä voimavaroja sekä vaatimuksia kyseisten muutosten yhteydessä.

5.2.2 Teknologiset muutokset

Teknologisten muutosten yhteydessä aineistosta nousi esille useita vahvistuneita voimavaroja. Näistä yksi oli työn mielekkyys. Kertomuksista käy ilmi, että työn mielekkyys vahvistui muun muassa automatisaation ja robotin käyttöönoton myötä. Kerrottiin, kuinka rutiinitöiden siirtyminen robotille, työn nopeampi suorittaminen sekä uusien työtehtävien syntyminen tekivät työstä mielekkäämpää.

“ – – on se tavallaan paljo hauskenpää et jää semmoset turhat rutiinit pois.” (H7)

“ – – koska nehen ei nyt oo vaan tossa valmiina, et ne tuo tavallaan myös mielekkäitä työtehtäviä. Se kuka hallitsee niitä robotteja ja just niitten kehitystyötä ja näin että jokainen uus muutos tuo mukavia kehityshankkeita ja sitä että sä voit erikoistua vaikka siihen hommaan että se ei tosiaanakaan vähennä tän työn mielekkyyttä vaan varmasti lisää sitä.” (H1)

“ – – onhan tää jotenki paljo mielekkäämpää mun mielestä nykyään ku joskus aikasemmin..ehkä se liittyy myös siihen – – et mä tykkään et asiat hoituu nopeesti – – ” (H4)

Nopeammasta työn suorittamisesta kerrottiin työn mielekkyyden lisäksi myös muussa yhteydessä. Teknologian kehittymisen ja siihen liittyvien muutosten kerrottiin nopeuttaneen ja helpottaneen työntekoa. Nopeampi ja helpompi tapa tehdä töitä viittaa sujuvampaan työskentelyyn. Sujuvampi työskentely perustui kertomusten mukaan asiakkaiden aktiivisempaan ja itsenäisempään asioiden hoitamiseen muun muassa verkkopalveluiden kehittymisen seurauksena. Työntekijät hyötyivät teknologian kehittämisestä myös työnjaon osalta, kun aiemmin yksinomaan työntekijän hoitamista työtehtävistä osa oli nyt jaettu järjestelmän tai asiakkaiden hoidettaviksi.

“ – – vaikka joittenki järjestelmien käyttöönotto oli kauheen vaikeeta ja muuta ni onhan tää nyt kuitenkin sit loppujen lopuks helpompaa – – ” (H4)

“ – – monia asioita mitä on aikasemmin hoidettu paperikirjeellä hoidetaan nykyään sähköpostilla ja verkkopalvelut on kehittyneet siis nii.. asiakkaat hoitaa itse näitä – – ja voivat käydä katselemassa sieltä näitä eläketietojansa ettei tarvitse soittaa..et nää on kehittyneet tosi paljon – – tykkään et on tää tekniikka mennyt eteenpäin ja työnteko on nopeempaa ja helpompaa – – ” (H7)

Työnjakoon liittyviä muutoksia oli tapahtunut järjestelmän automatisoinnin seurauksena myös työntekijöiden keskuudessa, kun robotin käyttöönotto vapautti työntekijäresursseja jakamaan runsasta työmäärää. Tämä viittaa vahvistuneeseen työntekijäresurssien voimavaraan. Samalla työntekijäresurssien vahvistuminen näyttäytyi voimavarapuskurina kiireelle.

“ – – sillälail tietysti se on vaikuttanu meiän työhön et se henkilö joka nyt viimeks teki sitä tiedon keruuta mitä robotti nyt tekee ni se on meiän tiimissä nyt sitte ihan – – asiantuntijana eli me tehään välillä kauheen pienil resursseilla aika paljon töitä ni se et me saadaan yks ihminen ees lisää siihen tiimiin ni seki on mun mielestä hyvä. Eli me ollaan vapautettu yhen..ei nyt ihan suoraan voi sanoo mut periaattees yhen ihmisen työpanos on vapautunu meiän tiimille – – ” (H4)

Kertomuksista välittyy myös se, kuinka vapaan liikkumisen mahdollistaneet teknologiset työvälineet sekä sähköiset viestintävälineet ovat omalta osaltaan lisänneet työn sujuvuutta sekä työn hallintaa. Tässä yhteydessä tuotiin esille myös työnantajan roolia. Kertomusten mukaan työnantaja toimi tärkeänä linkkinä mahdollistaen teknologian hyödyntämisen työyhteisössä. Teknologiset työvälineet sekä sähköiset viestintävälineet yhdessä työnantajan tuen kanssa ovatkin muun muassa mahdollistaneet työntekijöille etätyöskentelyn, jota käsittelemme tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

“ – – mä oon kauheen innokas ottaa kaikkii välineit käyttöön koska se auttaa..mä koen et se auttaa mua..työn hallintaa – – ” (H4)

“ – – mut nää et läppärit on kaikille nyt annettu ni täähän on työnantajalta aivan upee juttu et sä pystyt tällä liikkumaan talossa ja ihan missä vaan tekemässä töitä niin todella sujuvaa – – ” (H8)

“ – – välillä 200 ihmistä on siellä skypen päässä palaveeraamassa – – eri toimijat siellä yhdessä..mieltii joskus kymmenen vuotta sitte kaikki 200 ihmistä liikkui johonkin tiettyyn tilaan kuuntelemaan jotain juttua niin nyt sitten sä pystyt skypeettämään ihan millon vaan missä tilanteessa vaan työkaverisi kanssa pitkin päivää ja se mahdollistaa sen etänä kotona olemisen sitten kans vaikka sulla ois se kokouspäiväki ni sä pystyt lähes kaikki palaverit nykyään on skype vaihtoehtonakin siinä – – ” (H8)

Työn sujuvuutta edistävän ominaisuuden lisäksi nopeus viittasi kertomuksissa myös työn tehokkuuteen. Tehokkaampi työskentely kytkeytyi kertomuksissa sähköisten palveluiden ja viestintävälineiden kehittymiseen sekä automatisaation käyttöönottoon. Työn tehokkuus näyttäytyi siten vahvistuneena voimavarana teknologisissa muutoksissa.

“ – – sähkönen teknologipalvelu sekä asiakkaalta meille päin että meiltä asiakkaalle päin on lisääntyny valtavasti. Ja oikeestaan se fiiliskin siitä että – – päästään siihen sähköseen tehokkaaseen asiointiin niin on aika pinnalla – – paperin lähettäminen jonneki työttömyyskassaan tuntuu niin kauheen vanhanaikaiselta.” (H8)

“ Mut se on mun mielest hieno muutos – – me ollaan tosi hyvin saatu skypeillä palaverit pidetty – – et se on mun mielest ollu hyvä että tämmöset sähköset viestintävälineet helpottaa tavallaan sitä yhteydenpitoa ja saadaan isoki porukka koolle aika nopeesti. Et must se on ihan tehokasta – – ” (H4)

“ – – esittelyn pystyy tekee paljo nopeemmin jos käyttää sen robotin keräämää tekstiä – – ” (H4)

Teknologisten muutosten yhteydessä kerrottiin myös palautteen saannin vahvistumisesta. Muutaman vuoden käytössä ollut puhelinpalautejärjestelmä näyttäytyi merkittävänä asiakkailta saadun palautteen väylänä järjestelmän tuodessa asiakaskokemusta näkyvämmäksi työntekijöille. Erityisesti henkilökohtaisen palautteen merkitys korostui. Työntekijät kuvailivat kertomuksissaan yleisesti asiakaspalautteen vahvistavan työn merkityksellisyyttä, sillä ihmisten auttaminen oli heille tärkeää. Työntekijät toivatkin esille puhelinpalautteiden viestivän asiakkaiden tyytyväisyydestä saamaansa henkilökohtaiseen palveluun. Näin ollen puhelinpalautteen myötä vahvistui palautteen saannin lisäksi myös työn merkityksellisyyden voimavara.

“ – – aiemmin meil ei oo kerätty tätä et se on ihan mitä se asiakas on kiitelly siinä puhelimessa lopuksi...Mut nyt se on ollu pari vuotta ihan tämmöst säännöllistä ja me saadaan joka kuukausi kukin raportit siitä – – se on ollu ihan kiva et paljohan me kaikki [meidän osastolla] saadaan just sitä että ystävällistä ja asiantuntevaa nopeaa palvelua. Et ku meille kuitenkin kaikille varmasti just tää auttamisen tahto on niin kova tässä tiimissä mut sit siel on myös niit semmosia ihania helmiä et ku se asiakas on oikeesti saanu sen kokemuksen siitä sen tunteen et häntä on kuunneltu ja hän sai enemmän ku hän odotti. Ni ne on omast mielestä niitä parhaimpia palautteita mis on tuotu sitä persoonaa enemmän – – nää palautteet on tosi kivoja saada ” (H2)

“ – – niistä tulee meille sitte raporteja ni kyl mä oon ihan saanu hyviä arvioita niin oon tykänny kyllä siitä ja ollu mukava nähdä että asiakas on ollu tyytyväinen vaik ei se oo sitä puhelun aikana sanonu – – ” (H7)

Kertomuksista nousi esille myös teknologiaan liittyviä ongelmia, jotka näyttäytyivät työn vaatimuksina. Ongelmiksi lukeutuivat tekniset toimintahäiriöt sekä keskeneräisten järjestelmien käyttöönotto. Tässä yhteydessä havaitsin kertomuksista myös heikentyneitä voimavaroja sen lisäksi, että nämä teknologiaan liittyvät ongelmat ilmenivät itsessään vaatimuksina. Heikentyneenä voimavarana ilmeni esimerkiksi vaikuttamismahdollisuus. Työntekijä H5 esimerkiksi kuvaili kertomuksessaan, kuinka hän ei pystynyt itse vaikuttamaan järjestelmän toimintaongelmiin.

“ – – monesti ku tulee joku haastava tilanne niin se johtuu että ku se järjestelmä ei toimi. Että sei oo semmonen mihinkä ite vois vaikuttaa omalla osaamisellaan nyt edistää sitä tai..et sit se menee johonki tutkittavaksi että miks ei tää toimi. ” (H5)

Uuden järjestelmän käyttöönoton myötä ilmeni osaamattomuuden tunnetta, mikä näyttäytyi vaatimuksena esimerkiksi työntekijän H4 kertomuksessa. Taustalla oli tällöin vaikeus pyytää apua säännöllisesti kohdattuihin ongelmiin, kun osaajia oli vähän. Uuden järjestelmän käyttöönottoon liittyi myös voimavarojen (työn tehokkuus sekä johdolta saatu tuki) heikentymistä. Työntekijä H6 esimerkiksi kertoi, että johto ei ymmärtänyt järjestelmän keskeneräisyyden vaikuttavan työtahtiin, joka hidastui heikentäen työn tehokkuuden voimavaraa. Ymmärryksen puute viittaa sosiaalisen tuen eli tässä tapauksessa johdolta saadun tuen puutteeseen.

“ – – [Uuden järjestelmän] tulo oli silloin ku kukaan ei oikeen osannu niin se oli jotenki..ja ne muutama osaa tuntu ettei kehtaa koko aikaa ravata siellä et no mitä mä nyt tälle teen ku tää on taas tässä tilassa ni tuli vähä semmonen niinku riittämättömyyden ja osaamattomuuden tunne – – ” (H4)

“ – – ku tulee jotain uutta ja hienoo nii ei se kuitenkaan toimi. – – kaikki on hitaampaa ja sitte yritetään miettiä mitä on tehtävä ja sit kuitenkin toisaalta tuntu et sil ei oo sitte tuolla ylimmillä tasoilla ymmärrystä sille asialle että sitte taas palataan näihin käsittelyaikojen määriin että ei voida ymmärtää että asiat menee hitaammin ku pistetään joku raakile käyttöön ” (H6)

Kertomuksista oli myös havaittavissa, että teknologisiin muutoksiin liittyvät ongelmat olivat yhteydessä asiakaspalvelun laatuun sekä asiakkailta saatuun palautteeseen. Kertomuksista ilmeni, kuinka järjestelmät eivät kehity riittävän nopeasti tai samassa tahdissa työntekijöiden kehittämishalun kanssa, jolloin järjestelmän ongelmien vuoksi työntekijät eivät pystyneet toteuttamaan mielestään riittävän laadukasta asiakaspalvelua tai kehittämään sitä paremmaksi. Lisäksi kerrottiin, että järjestelmän ongelmien seurauksena oli mahdollista saada negatiivista asiakaspalautetta, vaikka ei voitu vaikuttaa asiakaspalvelun laatua heikentäneeseen asiaan. Tällöin työn kehittämisen sekä vaikuttamismahdollisuuden voimavarat heikkenivät.

“ – – kyllä meillä vähän se skisma syntyy siitä että me joudutaan tekemään modernisti töitä ja yrittää palvella asiakkaita ilman että meillä oikeesti on järjestelmä joka tukee sitä, että se aiheuttaa joskus semmosta hankaluutta – – monesti tuntuu että haluais mennä nopeemmin eteenpäin ja antaa sitä parempaa asiakaspalvelua esimerkiksi mutta järjestelmät ei tue sitä ” (H1)

“ – – tällä hetkellä oikeestaan ne isoimmat ongelmat mitä on on just se järjestelmä ku se ei oo täydellinen vielä niin sen kans on ongelmaa..kun ne on siellä meidän uudessa järjestelmässä ne tehtävät mitä me tehään niin sitte – – sieltä tulee joskus ihan hirveitä pommeja vastaan että ois pitäny tehdä jo kaks kuukautta sitte mutta sit siel on joku bugi tapahtunu jossain et se on vaan lillunu ja kukaan ei oo tiennyt et se on siellä ni sit sellaset on vähä ärsyttäviä että..sit saattaa tulla vihanen asiakaspalautte että miksi et oo tätä tehny ja että no koska ohjelma ei ole tätä mulle antanu – – ” (H5)

Asiakaspalveluun liittyen tuotiin esille myös uuden sähköisen viestintävälineen, chatin, käyttöön liittyvää hankaluutta työtehtävän hoitamisessa verrattaessa perinteiseen puhelinpalveluun. Hankaluutena ilmeni se, että asiakasta ei välttämättä ehditty auttaa ennen asiakkaan poistumista linjoilta. Asiakkaan linjoilta poistuminen tarkoitti käytännössä sitä, että työtehtävä jäi suorittamatta, jolloin työssä suoriutumisen sekä työntekijän ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen voimavarat heikentyivät.

“jotenki puhelimes on paljo helpompi tavallaan kysyy et tarkotatsä tätä asiaa vai et miten et siin chatissa on jotenki vähä hankalempi..et siin chatissa niinku ihmiset on monesti tosi kärsimättömiä et jos minuutin sisäl ei oo kerennyt vastata nii sit ne saattaa häipyä sieltä ” (H3)

5.2.3 Työkulttuuriin liittyvät muutokset

Teknologisten muutosten lisäksi työntekijöiden kertomuksista nousivat vahvasti esille työkulttuuriin liittyvät muutokset, joihin näyttäytyivät muutokset etätyöskentelyn käytännöissä sekä rohkeat kokeilut. Lisäksi käsittelen tässä yhteydessä myös työtiloissa tapahtuneita muutoksia, sillä työtilamuutosten kerrottiin tukevan työkulttuuria. Työkulttuurimuutoksiin liittyvässä kerronnassa ilmeni voimavarojen vahvistumista. Työkulttuurimuutosten myötä työntekoa kuvailtiin vapaammaksi, mikä viittaa vahvistuneeseen autonomian voimavaraan. Kertomuksissa tuotiin esille myös luottamuksen vahvistumista sekä rennompaa ilmapiiriä. Luottamuksen vahvistuminen sekä esimerkiksi työntekijän H1 kertoma kontrolloimisen ja aliarvostavan asenteen väistyminen viestivät siitä, että työyhteisöltä saatu arvostus vahvistui. Rohkeat kokeilut olivat osa työkulttuurimuutosta. Rohkeiden kokeilujen myötä vaikuttamismahdollisuus vahvistui, kun ehdotuksia ja omia näkemyksiä sai tuotua herkemmin esille.

“ – – tää työkulttuurihanke on kyllä muuttanu kovastikin tätä ilmapiiriä ja tekemisen meininkiä et on semmonen ilosempi ja vapaampi olo et tuntuu että työntekijöihin luotetaan, et se ei oo enää semmosta niin kontrolloivaa ja, mitenkä mä sanoisin, aliarvostavaa asennetta – – ” (H1)

“ – – sillon ku se etätyö tuli ja nää muut työkulttuurimuutokset ni kyl se jotenki teki täst koko Varmast semmosen jotenki rennomman. – – mun mielest meidän talos on aika rento meininki nykyään että tääl tehdään just näitä rohkeita kokeiluja. Voi ehdottaa, katsotaan, jos ei toimi jätetään pois kokeillaan jotain muuta et semmonen byrokratia on kyllä vähentyny. Et sillain on menty jotenki semmoseen rennompaan ja vapaampaan tapaan tehdä sitä työtä. Et saa kokeilla saa ehdottaa. Et siin ei oo mitään semmost kynnystä et uskallanko vai enkö sanoa ” (H2)

Aineistosta nousi esille voimavarojen vahvistumista myös työskentelypaikkaan liittyvien muutosten yhteydessä. Työntekijät toivat kertomuksissaan esille kaksi eri tyyppistä työskentelypaikkaan liittyvää muutosta: työhuoneesta siirtyminen avotoimistoon ja avotoimistossa määrättyjen omien paikkojen vapauttaminen free seating -käytännöksi. Työhuoneesta avotoimistoon siirtymisessä vahvistuneina voimavaroina näyttäytyivät kertomuksissa työyhteisön vuorovaikutus, työyhteisön läsnäolo sekä työyhteisöltä saatu apu ja tuki, jolloin avotilassa kaikkien ollessa lähekkäin toisilta kysyminen oli helpompaa. Kertomuksista ilmeni myös, kuinka asioista ilmoittaminen työkavereiden välillä oli avotoimistossa helpompaa, mikä viittaa sujuvampaan tiedon jakamiseen.

“ – – on se mukavampi tollanen avokonttori jotenki – – se on kiva että kuulee työkavereilta asioita ja on helppo mennä työkaverin luokse siinä ja nyt ollaan vielä täällä ku täällä tehtiin semmonen remontti viime vuonna – – ni näkee paremmin näitä työkavereita ja helppo mennä ku aina tulee asiaa ittelläki jonku luokse ja muillaki tulee sitte tietysti ihan samal tavalla työkavereille aina kaikkee ilmotettavaa tai kysyttävää tai jotain ni musta se on ihan kiva. ” (H7)

Toisaalta aineistosta nousi esille myös kielteisempää kerrontaa avotoimistoon siirtymisestä. Kertomuksista ilmeni, että avotilassa työskennellessä keskittyminen häiriintyi esimerkiksi yleisen hälinän tai sosiaalisesti houkuttelevien tilanteiden myötä. Keskittymisen häiriintyminen viittaa heikentyneeseen työn tehokkuuden voimavaraan.

“ – – avotilassa niin koko ajan siel on sen verran hälinää jotku höpöttää ja muuta ni semmoseen syvään keskittymiseen harvoin pääsee – – kuitenkin sit aina kun jotkut puhuu jotakin ni sitä aina välillä havahtuu siihen ja jää kuuntelemaan..ja sitte ku se on niin helppoo siinä että ku puhutaan jotain ni sitte siihen liittyy mukaan yks sun toinen ja sitte näin uteliaana ihmisenä aina itsekin liittyy sinne mukaan.” (H6)

Toisena työskentelypaikkaan liittyvänä muutoksena kuvailtiin free seating -käytännölle ominaista vapautta valita ja vaihdella työskentelypaikkaa, jolloin vahvistui autonomian voimavara vapaamman liikkumisen perusteella. Työntekijä H8 esimerkiksi kertoi, kuinka nykyisten toimitilojen myötä töitä oli mahdollista tehdä vapaammin ja eri puolilla taloa, mikä tuki sosiaalisuutta ja verkostoitumista myös eri osastojen työntekijöiden kanssa. Verkostoituminen mahdollistui, kun työntekijä ei ollut sidottu yhteen kiinteään työskentelypaikkaan. Muutoksen myötä vahvistui siten myös verkostoitumisen voimavara.

“ – – nyt mun mielest tää toimitalo hienosti antaa mahollisuuden liikkua eri kerroksissa ja tehdä töitä eri porukoissa – – ” (H8)

Aineistosta nousi esille myös kielteisempää kerrontaa free seating -käytäntöön liittyen. Negatiivisen kerronnan taustalla oli käytännön logistinen hankaluus; töitä ei päässyt aloittamaan heti töihin tullessa vaan oma paikka oli etsittävä ja järjesteltävä jokaisen työpäivän alussa viitaten heikentyneeseen työn sujuvuuden voimavaraan. Työn sujuvuuden heikentymiseen viittaa vahvasti myös esimerkiksi työntekijän H5 käyttämä termi “sählääminen”.

“ – – nyt on täs parin viikon tai tän kuun alusta siirrytty sitte free seatingiin että – – pitää kamansa roudata jostain ja viedä ne jonneki..en oo itte hirveen innokkaana tähän lähteny ku meilläki on hirveesti kun me tarvitaan kaks näyttöä ku meil on niin paljon ohjelmia mitä me käytetään ja sitte – – on näppis ja hiiri ja kaikenmaailman [muut tavarat] ni niitä rehata aamulla ympäri avoa ni se on vähä turhauttavaa välillä mutta kaipa siihenkin tottuu ja sit just pöydän säätäminen ja tuolin säätäminen ja näyttöjen säätäminen et se on semmonen 15 minuutin sählääminen ennenku pääsee työt alottamaan – – ” (H5)

Avotoimistossa työskentelyn vaihtoehdoksi tarjoutui vapaampi mahdollisuus etätyöskentelyyn, kun yhtenä työskentelytyyliin liittyvänä muutoksena etätyö vapautettiin ja etätyökäytäntö yhtenäistettiin. Kertomuksista kävi ilmi, että aiemmin vain osa sai tehdä etätöitä ja osa ei. Muutoksen ymmärretään lisänneen tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta työyhteisössä. Samalla muutos antoi kaikille

mahdollisuuden vapaampaan työn järjestämiseen kuten työntekijä H6 kiteyttää. Vapaampi mahdollisuus toteuttaa työtä vahvisti autonomian voimavaraa.

“ – – tuli tää – – työkulttuurimuutos viime vuoden alusta ja silloin yks kuuma peruna mikä oli ni oli tuo etätyö kun monet ois halunnu tehdä etätyötä mutta sitä vaan jollain mystisellä syyllä joku sai tehdä ja joku toinen ei niin se vapautettiin että kaikki saa olla etänä niin paljon ku haluaa. ” (H5)

“ – – se on vapaampaa että työtä voi tehdä niinkun sitä itse haluaa. ” (H6)

Suurin osa haastatelluista kertoi tarttuneensa etätyömahdollisuuteen ja työskennelleensä vähintään muutamana päivänä viikossa etänä. Osa totesi, että itselleen paras työskentelytapa oli olla etänä niin paljon kuin mahdollista ja osa puolestaan kertoi, että jatkuva toimistolla työskentely oli sopivin työskentelytapa. Kaikki työntekijät olivat työskennelleet ainakin jonkin verran etänä. Näin ollen jokaisella haastateltavalla oli näkemys etätyön tekemisestä sekä siitä, kun itse työskentelee toimistolla muiden työyhteisön jäsenten työskennellessä etänä. Etänä työskentelemistä perusteltiin hyvin monipuolisesti. Etänä työskennellessä kerrottiin esiintyneen vähemmän toimistotyöskentelyyn liittyviä kuormittavia tekijöitä, kuten melua tai keskeytyksiä. Lisäksi keskittyminen saattoi herpaantua sosiaalisesti houkuttelevien tilanteiden myötä.

“ – – etänä pystyy kyl keskittyy paremmin ku ei tuu niit keskeytyksii...tos toimistolla niin kyl nyt useemman kerran päivässä joku käy kysymäs jotain et sitte ku on kotona niin sit saa kyl ihan rauhas tehdä. ” (H3)

“ – – etätyö on tavallaa se missä sitte ei tuu niit keskeytyksii..mul on kyl puhelin päällä mutta ei oo sitä hälyä ja sit ei koko aikaa joku kysy siit jotai eikä ite koe houkutusta ku kuulee jonku jutun ja menee sit mukaan et mikä juttu tää on tai muuta että et jotenki se keskittyminen on..se paneutuminen on helpompaa – – ” (H4)

Etätyöskentelyä perusteltiin myös etätyöskentelyyn liittyvän voimavarojen vahvistumisen myötä. Vahvistuneena voimavarana näyttäytyi muun muassa etätyöskentelyn myönteinen vaikutus keskittymiskykyyn vahvistaen samalla työn hallinnan voimavaraa. Työntekijä H4 esimerkiksi kuvaili, kuinka jo pelkkä tieto tulevasta etätyöpäivästä näyttäytyi voimavarana.

“ – – yks merkittävä mun mielest semmoseen jaksamiseen ja keskittymiskykyyn auttava muutos on etätyö. – – Antaa ehkä semmosta tilaa keskit..tehdä semmost tosi keskittymistä vaativaa sit ku tietää et se on semmonen vähän henkireikä se et huomen mä sit pystyn tekee tän ihan rauhassa. ” (H4)

Keskittymiseen liittyen myös tehokkuus nousi esille aineistosta etätyöskentelyyn kytkeytyvänä voimavarana. Kertomuksista ilmeni, että keskittymisen myötä töitä saatiin tehtyä tehokkaammin etänä,

jolloin keskittyminen vahvisti työn tehokkuuden sekä työssä suoriutumisen voimavaroja. Työntekijä H1 esimerkiksi kertoi, kuinka etätyö mahdollisti runsaan työmäärän edellyttämän tehokkuuden.

“ – – meil on tosi paljon töitä ja se tulos tai sun täytyy pystyy olemaan tehokas joka päivä niin etänä pystyy tekemään niitä..no tietysti kaikki on työtä mutta mitä nyt miettii että mitä tuolla omalla työjonoilla ja sähköpostissa ja mistä tuutista niitä töitä tuleekaan että kun niitä pitää pystyy tekemään niin etänä pystyy keskittymään paljon paremmin et siinä häiriötekijöitä on niin paljon vähemmän – – ” (H1)

“ – – siin on kyllä hyvää se et on työrauha ja pystyy tekee ihan omassa rauhassaan sitä työtä ja..koska täällä toimistolla on vähä silleen että kuulee koko ajan siin avokonttorissa niitä ääniä ja ajatus keskeytyy ja sitte aika usein vaikka se on ihan kiva että työkaverit tulee kysymään ja tälleen niinku tarviivat mua täällä toimistolla mutta sit on kiva että siel ei kukaan häiritse paitsi skypen kautta tai sähköpostilla tietysti mutta silleen tavallaan kiva kuiteski että saa keskittyä siihen työhön ja syventyä ihan kunnolla niin se on tehokkaampaa se työnteko siellä kotona. ” (H7)

Toisaalta etätyöskentelystä kerrottiin myös toimistolla työskentelevän näkökulmasta. Kertomuksista ilmeni, kuinka osan työskennellessä etänä myös toimistolla oli rauhallisempaa. Lisäksi kerrottiin, että etätyö tuki uudistetun työympäristön toimivuutta siten, että keskittyminen uusissa tiloissa työskennellessä oli mahdollista. Esimerkiksi työntekijä H1 käytti termiä “sekasorto”, viitaten kuviteltuun työskentelyn kannalta hallitsemattomaan tilanteeseen kaikkien työntekijöiden ollessa samanaikaisesti toimistolla. Siten se, että osa työskenteli etänä vahvisti työn hallinnan voimavaraa myös toimistolla työskennellessä.

“ Muutettiin tänne [avotoimistoon] ni jos ajattelee sitä – – meininkii mikä silloin alkuun oli ku kaikki oli koko ajan paikalla ni se oli aika raskast..nyt se on taas hiljentyny ku me ollaan..suurin osa tekee silleen etätöitä et meil..siel saattaa olla neljä viis ihmist paikalla ni se on paljo hiljasempaa ja rauhallisempaa täälläki työskentely sitte.” (H4)

“ Ja onhan se etätyö ihan sinälläänkin että ollaanhan me pystytty niinkun koko aika menemään pienempään ja pienempään toimistoon – – koska me ei olla enää kaikki täällä paikan päällä – – Että kyllähän se nyt olis ihan kauhistus jos kaikki tulis paikalle et sitte tääl ois ihan hirvee sekasorto et ei tääl pystyis sit keskittymään ollenkaa töihin. Et nyt se on kiva että tääl toimistollaki on rauhallisempaa, koska kaikki ei oo paikalla.” (H1)

Myös ajan käyttöön liittyvä vapaus näyttäytyi etätyöskentelyn voimavarana kertomuksissa. Kertomuksista ilmeni, että vapaa-aikaa oli enemmän työmatkojen jäädessä pois. Lisäksi kerrottiin, että työskentelyajan vapaus lisääntyi, kun etätyön johdosta työajan pystyi rakentamaan ja järjestämään omien tarpeiden mukaan vahvistaen autonomian voimavaraa. Samassa yhteydessä aineistosta nousi esille myös perhe-elämän näkökulma. Etätyö näyttäytyikin kertomuksissa työn ja vapaa-ajan tasapainoa edistävänä sekä perhemyönteistä työkuultuuria vahvistavana tekijänä. Lisäksi kerrottiin, kuinka vapautuneen etätyömahdollisuuden myötä säästyttiin työmatkustamisen aiheuttamalta rasitukselta, mikä vahvisti työstä palautumista.

“ – – se on ollu tärkeätä ku on ollu lapsia nii ei oo sitte vieny nää työmatkat niin paljo aikaa et se on auttanu mua tosi paljon arjen pyöryksessä. – – Jotenki tuntuu ku mullaki työmatka kestää – – ni tuntuu et olis aika raskasta kulkee joka päivä.” (H7)

“ – – säästää aikaa ja rasitusta työmatkoista elikkä pystyy alottamaan aikasemmin aamulla ja pystyy joustavammin lopettelemaan siihen kohtaan mitä se työtehtävä jotenki vaatii – – ” (H1)

“ Ja tää etätyö ihan upeena mahdollisuutena..sen työn tekemiseen sen työajan rikkomisena että sei oookkaan näin vaan oikeesti sä voit pitää paussii vaikka siinä päivällä ja jaotella sitä päivää siellä kotonaki sitte iha eri tavalla et kyllä se on mahdollistanu kanssa ihan erilaisen tavan tehdä töitä – – sä oot niin sanotusti sitte omalla vapaalla siinä nopeemmin – – sä pystyt hahmottamaan sitte sitä työpäivää sen etän kanssa paremmin et sä pystyt osallistuu näihin lasten juttuihin.” (H8)

Osittain etänä työskentelemisen kerrottiin olevan optimaalinen työtapo siksi, että etätyöskentelypäivät mahdollistivat syvää keskittymistä vaativan työskentelyn ja toimistolla työskentely puolestaan työyhteisön läsnäolon. Työntekijä H7 esimerkiksi kertoi etätyön ja toimistolla työskentelyn yhdistelmän olevan hänelle hyvä, sillä näin hän sai voimavaroja sekä etätyöskentelystä että toimistolla työskentelystä.

“ – – etätyö ja tää toimistolla oleminen tää yhdistelmä on tosi hyvä et siitä tulee voimavaroja et saa välillä jäädä sinne kotiin tekee etätöitä ja tehdä sellasta työtä missä pitää syventyä ja rauhottua niin siellä saa tehdä yksikseen ja saa enemmän aikaseks mut sitte taas semmmosta työtä mis tarvii tätä verkostoo ja – – työkavereitten mielipidettä tai näkemystä niin saa tehdä täällä ja..nää täydentää toisiaan tosi hyvin – – tykkään kyllä molemmissa tehdä töitä ja – – etätyöki antaa voimavaroja tosi paljon kyllä. Ja se että täällä näkee työkavereita toisaalta antaa sitte kans voimavaroja.” (H7)

Osa työntekijöistä kertoi, että sosiaaliset tarpeet eivät täysin tyydyttyneet etänä työskennellessä. Tällöin kaivattiin myös toimistolla työskentelyä, sillä teknologiavälitteinen vuorovaikutus tuntui tietyiltä osin riittämättömältä. Kertomuksista ilmeni, että työyhteisön fyysinen läsnäolo loi työhön sellaisen sosiaalisen ulottuvuuden, mitä työntekijät eivät tavoittaneet etänä työskennellessä. Tällöin ilmeni voimavarojen (työn mielekkyys, työyhteisön läsnäolo, työyhteisön vuorovaikutus, sujuva tiedonjakaminen, kehittymismahdollisuudet) heikentymistä. Työntekijä H4 esimerkiksi kertoi sosiaalisesta imusta ja työyhteisön läsnäollessa vastaan tulleiden sosiaalisten tilanteiden antamasta työn suolasta viitaten työn mielekkyyteen. Lisäksi hän kertoi yhteydenottojen ja tsemppipuheen jääneen vähäisemmiksi etänä työskennellessä, mikä ilmentää työyhteisöltä saadun tuen heikentymistä.

“ Mut et toisaalta en vaihtas ihan puhtaasti kyl siihe etätyöhön just sen takii että kyl sitä sosiaalistaki kanssakäymist kaipaa ja sitä kollegiaalist. Joskus on kiva jutella joku haasta..hankalampi tapaus ni nimenomaan käydä yhdessä sitä läpi. Voishan sen käydä skypellä tai puhelimitseki mut jotenki se on kiva jutella se asia läpi. Et usein se ratkee

itekseen ku siitä sit puhuu – – etätyössä ni ei tuu sitte ehkä niin konsultoitua. – – siin on jonkunnäkönen semmonen sosiaalinenki imu myös sitte et niit ihmisii näkee ja voi vähän nauraa yhessä että meil on kyl hirveen hyvä henki meiän yhteisössä – – me puhutaan aika paljon työstä myös kahvitauoilla niin jotenki se et siit työstä puhuu kollegan kanssa tai jostain hankalast ratkastavast asiasta tai kuuntelee jonkun yritysysteistyötä tekevän kollegan murheita tai jotain haastavaa tilannetta niin se kyl jotenki tuo siihen työhön sitä suolaa jollain tavalla että – – mä tarviin kyl ihan tän tämmösen katsokontaktin – – sen takiiki mä tykkään käydä täällä et saa vähän tsemppipuhetta et etätyössä se ei onnistu vaik ois mimmoset tekniset viestintävälineet. – – Mun isoin haaste ois etätyössä se et mä tekisin vaan etätyötä. ” (H4)

“ – – must on tavallaan välil on ihan kiva tehdä kotoo töitä mut kyl mä sitte kaipaen sitä semmost sosiaalisuutta ehkä et sen takii must on kiva tulla toimistolle ja tehdä sitte töitä silleen et on työkaverit siin lähettyvillä. – – must koton on vähän tylsää kuitenkin yksin. Ja sitten...jos on jotain mis tarvii vaik apua tai jos joku tarvii mun apua niin kylhän sähköpostilla tai puhelimella tai lyncissa tai jossai voi kysyy mut hel..moninkerroin helpompi on sillee et on siin vieressä. Ja vaik tarvittaes voi näyttää et miten joku asia sit tehään jos tarvii sillee jeesii. ” (H3)

Kertomuksista nousi esille myös se, kuinka paljon etänä työskenneltäessä asioita saattoi jäädä tavoittamatta, sillä kaikkea tietoa ei tavoittanut yksinomaan teknologiavälitteisesti. Tämä viittaa työyhteisön vuorovaikutuksen sekä sujuvan tiedon jakamisen heikentymiseen. Esimerkiksi työntekijän H7 ilmaisu “paitsi jääminen” kertoo heikentyneen tiedon jakamisen lisäksi heikentyneestä yhteenkuuluvuuden tunteesta. Lisäksi kertomuksista ilmeni, kuinka toimistolla käydyt keskustelut näyttäytyivät oppimistilanteina viitaten osaamisen kehittämiseen sekä kehittymismahdollisuuksiin. Etänä työskentely heikensi näitä voimavaroja.

“ – – työhön kuuluu kuitenkin paljon sitä kehittämistä ja kokouksia ja tän tyylisiä niin ne mun mielestä mulle itelleni sujuu paremmin toimistolla ja toisaalta on paljon semmosia asioita mitä sä et niinku koko aika jaksa vaikka kollegan kans soitella tai kirjottaa sähköpostia et on helpompi vain jutustella ni kyl mä koen et mä haluan sitä keskustelua ja kahvitaukohöppöttelyäki suorittaa ja kuullaki koska aina oppii tai kuulee jotain uutta kun on toimistolla ni sit tuntuu välillä et kauheeta et jos mä en et mitähän mä missaan niinä päivinä millon mä en oo täällä. ” (H1)

“ Mut on musta hirveen kiva tulla tänneki ja tavata noit työkavereita ja se on tosiaan että saa sitte jutella ja täällä kuulee sit sellasia asioita mitä kotona ei kuuliskaan ja..pysyy vähän ajan hermolla paremmin. – – sitte jos tekee liikaa etätyötä ni on vähän..saattaa jäädä vähän paitsioon näistä osaston asioista et jos ei kaikkee infoo tuu sähköpostin kautta tai tuolta intrasta niin sitte voi jäädä vähän paitsi ” (H7)

Aineistosta nousi esiin kerrontaa etänä pidettävistä kokouksista. Kertomuksista kävi ilmi, että etänä pidettäviin kokouksiin osallistumiseen liittyi haasteita. Aktiivinen osallistuminen Skype-kokouksessa ei tuntunut luontevalta tai kokouksessa käsiteltävistä asioista jäi epäselvyyksiä johtuen siitä, että työntekijä ei ollut kokouksessa fyysisesti läsnä. Työntekijä H3 esimerkiksi kuvaili, kuinka hänen oli nähtävä ihmisten ilmeitä päästäkseen riittävään vuorovaikutukseen ihmisten kanssa. Hän kertoi, että tämä ei toteutunut etänä pidettävässä kokouksessa.

“— joihinki kokouksiin kun osallistutaan skypen kautta niin — kyl siit ehkä sais enemmän irti jos kaikki ois samas tilassa. — jäi muutama juttu vähän epäselväks ku kuuli välil jonkun äänen ja sit taas toisen äänen et tavallaan must ehkä kokouksissa tai useimmissa kokouksissa ois parempi olla paikalla ite ku skypen päässä — jos on ihan tälleen kasvokkain ja samas tilassa niin sit siitä jotenkin saa enemmän irti ku näkee just ihmisten ilmeitä — ja sit toisaalta niin on ehkä myös jotenkin helpompi kysyä asioista jos on tälleen kasvokkain. Ku sit jos on skypeässä ja siel on tosi monta ihmistä kaikki skypen päässä nii sitte saattaa miettiä et no et en mä nyt viiti tähän väliin kysellä mitää tyhmiä.” (H3)

“ Että ei oo mikään pakko tulla, mut mä huomaan että jos mä tiedän et mun pitää olla vaikka enemmän äänessä jossain kokouksessa ni silloin mä mielellään oon paikalla. Mut sitte jos se kokous on semmonen, et enemmin kuuntelee ja kommentoi vaan siellä täällä ni sitte...et mulla on ehkä siinä sit kehittämistä vielä että mä en niin osaa vielä tämmösiä skypekokouksia niin luontevasti, koska mun on vaikea kun mä en nää..muuta ja että millon vois ottaa sen puheenvuoron ku sä et nää niin tulee sitte helposti semmosta että rupee puhuu toisen kans päällekin ja yrittää välillä saada sitä sanottavaansa sinne mut aina joku muu kerkee sanoa ni kokoushuoneessa se on helpompi semmonen puheenvuorojen ottaminen luontevasti.” (H1)

Osa työntekijöistä koki runsaan etätyöskentelyn ongelmalliseksi myös toimistolla työskentelevän näkökulmasta. Tällöin ilmeni voimavarojen (työyhteisön yhteishenki, yhteistyö) heikentymistä. Kerrottiin, että runsaan etätyöskentelyn myötä yhteishenki toimistolla alkoi hajota. Työntekijä H8 esimerkiksi kertoi, että hän ei muistanut aina oman tiiminsä jäseniä. Lisäksi kertomuksista kävi ilmi, että työntekijöitä oli vaikeaa löytää erilaisiin työryhmiin, jolloin yhteistyön toteuttamisesta tuli haastavampaa.

“— semmonen me-henki ja yhteishenki alko häviämään ku osa porukasta ei oikeen koskaan ollu paikalla eikä näkynyt ja mäkään en aina muistanu ketä omas tiimissä on ja jotenkin tuntuu että vähän hajottiin siinä. — sit tuli kaikkee muuta tätä lieveilmiötä. Oli vaikea löytää ihmisiä sit tämmösiin projekteihin tai tällasiin erilaisiin työryhmiin sen takia ku se edellytti aina tulla toimistolle — ” (H8)

Voimavarojen vahvistumisen ja heikentymisen lisäksi etätyöskentelyyn liittyvässä kerronnassa ilmeni myös vaatimuksia. Kyseisinä vaatimuksina näyttäytyivät etänä työskenneltäessä kohdatut tekniset ongelmat. Työntekijä H5 esimerkiksi kuvaili, kuinka teknologia ei täysin tukenut etänä työskentelyä.

“— meil tekniikka ei oikeen pelaa. Kaikki ohjelmat ei aukee etänä.” (H5)

Etätyöhön liittyvien voimavarojen ja vaatimusten lisäksi työntekijöiden kertomuksista nousi esille, kuinka vapautuneen etätyöskentelyn oltua käytössä jonkin aikaa, etätyöskentelyn käytäntöihin tuli jälleen muutos. Aineistossa nousi esille kerrontaa etätyöskentelyn käytäntöjen tiukentamisesta. Työntekijät, jotka pystyivät toteuttamaan itselleen sopivaa tapaa työskennellä, kertoivat ettei tiukennus juurikaan vaikuttanut heidän työhönsä. Sen sijaan mikäli kerrottiin tiukennuksen vaikuttavan omaan

työskentelytapaan vapautta rajoittavana, muutos heikensi autonomian voimavaraa. Tällöin vapauden rajoittamisesta seurasi työn tehokkuuden ja mielekkyyden heikkenemistä.

“ – – kun ei sitä etätöitä saa tehdä enää niin vapaasti niin on se kyllä vaikuttanu omaan jaksamiseen seki et tottakai sitä on väsyneempi kun pitää herätä – – aikasemmin ku jos ois kotona ja just ne työmatkat ja sitten mua häiritsee hirveesti meteli mitä on tos avossa – – että on se siihen tehokkuuteen ja mielekkyyteen kyllä vaikuttanu ja sitte just toi free seating paikka et mä koen sen ärsyttäväksi että pitää niitä tavaroita roudailla ja ettiä aina aamulla paikkaa. Että mieluummin sitte tekis kotona kun siellä saa olla rauhassa ja hommat hoituu ja saa ite rytmittää tai ei tarvi niin paljo muitten ehdoilla mennä ja sitte taukoja pitää ja muita. – – siin [toimistotyöpäivinä] se oma aika jää kyllä aika vähäseksi.” (H5)

Etätöiden rajoittamiseen liittyvästä kerronnasta välittyi se, kuinka etätöskenneltäessä tyypillisesti vahvistuneet voimavarat heikentyivät ja toimistolla koetut vaatimukset lisääntyivät. Etätöskentelyn rajoittamisen kielteiset seuraukset ulottuivat myös toimistolle muun muassa heikentyneen ilmapiirin muodossa. Esimerkiksi työntekijä H8 kuvaili kuinka ilmapiiri heikkeni muutoksen myötä.

“ – – se [etätöiden rajoittaminen] kyllä lässäytti meidän ilmapiirin meillä alko hirvee sipinä ja supina ja mörmötys ja kaikkee siis ihan sellanen oikee kunnon purkaus – – ” (H8)

Työkuulttuurimuutos toi mukanaan myös rohkeat kokeilut. Kertomuksista kävi ilmi, että rohkeiden kokeilujen myötä saatiin toteutettua tai vietyä eteenpäin ehdotettuja muutoksia joustavasti aiempaa nopeammin. Tällöin vahvistui vaikuttamismahdollisuuden voimavara. Toisaalta kääntöpuolena kerrottiin, että rohkeat kokeilut eivät ole aina osoittautuneet toimiviksi, jolloin kokeilun myötä muutettuja asioita ei ole saatu yhtä joustavasti peruttua. Esimerkiksi työntekijä H1 kertoi, että tällaisesta muutoksen perumiseen liittyvästä hankaluudesta on saattanut seurata ”sählystä” viitaten työn hallinnan heikkenemiseen. Näin ollen rohkeat kokeilut yhtäältä vahvistivat vaikuttamismahdollisuuden kokemusta ja toisaalta heikensivät työn hallinnan kokemusta.

“ – – [rohkeita kokeiluja] me kyllä ollaan tosiaan tehty että tosi nopeellaki ehdotuksella ollaan saatettu aika isoja asioita muuttaa, tai lähtee viemään eteenpäin. Et mitä ennen oltais ehkä jouduttu selvittämään ja eläkepalvelujen johto olis pohtinu sitä jonki aikaa että lähdetäänkö tähän hankkeeseen ja se olis ollu semmost paljo hitaampaa – – se huono puoli kyllä, että kun sä lähdet tekemään rohkeita kokeiluita niin sehän on selvä että kokeilu on kokeilu, että jotkut täytyy sitte.. tai huomataan ettei ne nyt toimikaan välttämättä niin hyvin. Niin se, että kun ne kokeilut lähdetään tekemään ilman sen pitempiä pohdintoja niin sieltä saattaa tulla semmosia seuraamuksia, mitä ei olla osattu ajatellakkaa että tää nyt johtiki tähän ja tuohon kun liian nopeesti lähettiin kokeilemaan. Ja sitte taas itseasiassa takapakkia ottaminen että muutetaan takasin ni se ei oookkaan sitte helppoo. Että nyt meillä on kyllä vähän semmosiaki käytäntöjä, johon tiedetään että tää ei nyt ollukaa ehkä ihan järkevää, mutta nyt lähdettiin kokeilemaan ni me ei voida enää mennä takasinkaan, että nyt sitte pitää epätoivon vimmallalla yrittää kehittää sitä ideaa sitte paremmaks. – – rohkeet kokeilut on kivoja ja joustavia, mutta ne voi niinku sitte lisätä niinkun semmost sählystä” (H1)

5.2.4 Osaamisen kehittämiseen ja työn tehokkuuteen liittyvät muutokset

Kertomuksista nousi esille myös osaamisen kehittämiseen liittyviä muutoksia, jotka ilmenivät työnkuvan laajenemisena. Myös tehokkuuteen liittyvät muutokset näyttäytyivät kertojille merkityksellisinä. Kuten muidenkin muutostekstien yhteydessä, myös näiden muutosten yhteydessä ilmeni vahvistuneita ja heikentyneitä voimavaroja sekä vaatimuksia.

Työnkuvan laajenemisesta kerrottiin uuden oppimisena ja siten oman osaamisen kehittämisenä vahvistaen työn mielekkyyden voimavaraa. Työntekijä H3 esimerkiksi kertoi, kuinka jatkuva uuden oppiminen lisäsi mielenkiintoa työhön. Myös työn haasteellisuus vahvistui työnkuvan laajenemisen myötä, mitä esimerkiksi työntekijä H7 kuvaili innostavana. Kertomuksista kävi myös ilmi, kuinka verkostoitumisen, vaikuttamismahdollisuuden ja työn merkityksellisyyden voimavarat vahvistuivat, kun kehittämistyötä voitiin tehdä yhdessä ja siten vaikuttaa työhön. Tämä kiteytyy työntekijän H8 kerronnassa.

“ – se tuo semmost mielenkiintoa ihan tähän jokapäiväiseen työhön että et on aina vähän oppimas jotai uutta ja sillee laajentamassa sitä omaa osaamista.” (H3)

“ – ku se alko käydä vähä tylsäks se semmonen semmosen perus naputtelun ja puhelinpalvelun hoitaminen että olin ilonen et sain muutakin ja olin sitte tämmösis työryhmissä mukana sitten ja pystyin hoitaa osaston asioita täällä eläkepalveluiden yhteisissä työryhmissä ja se oli must ihan kivaa ja sit sai siinä verkostoitua vähä samalla – viime aikoina ollu sellanen olo että tota jos joutus tekemään tällast perus perusmaksajan työtä ja puhelinpalvelua niin olis todella tylsää – välillä tuntuu ihan kivalta mut mä haluan haastetta enemmän ja sit huomaan että sillon ku mä saan sellasta haastavaa työtä niin mä innostun ihan hirveesti ja se on tosi semmosta että se vie mukanaan ja siihen uppoutuu ja unohtaa ajankulun täysin – ” (H7)

“ – oon kyllä hienosti saanu monipuolistaa tätä työtä ja olla monessa mukana – se motivaatio pysy töissä koko ajan kun sai monipuolisesti osallistua oli mukana kehittämässä ja tuli semmonen fiilis et mä teen jotain ihan oikeesti hyvää työtä tässä ja sain ideoida sitä juttua – tämmösiin uusiin juttuihin mukaan pääseminen on kyllä mulla ainaki sellanen joka pitää motivaation korkeella ja tuo sellasen ihan turvallisen olon pysyä mukana tässä muutoksessa ihan oikeesti siellä kehittämisen tasolla – ” (H8)

Työnkuvan laajenemista ei aina koettu pelkästään myönteiseksi asiaksi. Liian monen asian hoitaminen samaan aikaan näyttäytyi kertomuksissa kuormittavana tekijänä. Työntekijä H5 esimerkiksi kertoi työtehtävien runsauden häirinneen otteen saamista työntekoon. Otteen saaminen viestii työn hallinnasta, jonka työntekijä kertoi heikentyneen. Tällöin työn laajenemisesta seurasi työn hallinnan voimavaran heikentymistä.

“ – enemmän ehkä pysty vaikuttaa siihen – Tuntuu et nyt on kokouksiaki hirveen paljo enemmän että siinä kokousten välissä yrittää jossain vaihees tehdä vähä töitäki ja on jotaki..on postipäivystysvuoroo ja puhelinpäivystysvuoroo ja chattipäivystysvuoroo ja

hälyvuoroo ja mitä kaikkea niin...se on vähän vaikee saada otetta välillä siihen työntekoon.” (H5)

Työn tehokkuuteen liittyvässä kerronnassa nostettiin esille muun muassa tiukentuneet tavoitteet ja niiden myötä heikentyneitä voimavaroja. Heikentyneenä voimavarana näyttäytyi muun muassa työyhteisön vuorovaikutus. Työntekijä H1 esimerkiksi koki tiukentuneiden tavoitteiden johtaneen ajan puutteeseen asiakastapausten käsittelyssä; työntekijä koki, että asiakastapausten hoitamiseen ei pystynyt käyttämään enää yhtä paljon aikaa kuin aiemmin, jolloin niistä ei kommunikoitu yhtä perusteellisesti. Lisäksi tiukentuneiden tavoitteiden yhteydessä ilmeni työn mielekkyyden sekä työyhteisöltä saadun avun ja tuen heikkenemistä. Esimerkiksi työntekijä H5 kertoi, kuinka tiukentuneiden tavoitteiden luomista paineista johtuen työn mielekkyys oli heikentynyt ja lisäksi työkavereilla ei ollut enää samalla tavalla aikaa auttaa viitaten työyhteisöltä saadun avun ja tuen heikentymiseen.

“ – – se ihan naamatusten tapahtuva jonkun tapauksen käsittely, keskustelu siitä ja pohdinta, ni se on jäänyt kyllä vähäseks. Että ei oo kertakaikkiaan mahdollisuuksia enää. Ja sitte myös se että koska meidän tulostavoitteet koko aika kasvaa ja se nopeusvaatimus on hirveetä ni ei oo enää aikaa et jos vaikka lääkäri ratkasee jonkun asian näin niin ennenhän me otettiin se mappi ja menttiin juttelemaan sen lääkärin kans että hei mä en oo samaa mieltä että voisko täst viel miettiä ja näin ni nyt kun on niin kovat tulostavoitteet niin ei oo aikaa jäädä pohtimaan sitä ellei oo selkee räikee jotenki epäsuhta siinä ratkasussa eli kyl must tuntuu että semmonen tavallaan kommunikointi sen ratkasun osalta jää heikommaks.” (H1)

“ – – nythän meil on ihan hirveet koko aika kiristetään ja tee nopeemmin ja paremmin nii mul on vähän mielenkiinto kyllä laskenu että teen jotakin ja jos ei riitä ni sitte se ei riitä. – – ne tavoitteet on niin kireellä että ihmisten pinna kireytyy samalla mallilla että sitte saattaa olla että tulee..tai nyt on ruvennu enemmän tulemaan vastauksia että en ehdi mikä johtuu mun mielest ihan vaan siitä ku ladataan paineita sille tekemiselle.” (H5)

Aineistosta nousi esille myös työn vaatimuksia työn tehokkuuteen liittyvässä kerronnassa. Vaatimuksena näyttäytyi muun muassa kiire. Työntekijä H4 esimerkiksi toi esille, kuinka tiukentuneiden tavoitteiden seurauksena hän ei ollut mielestään työskennellyt tulostavoitteeseen nähden riittävästi. Selittävinä tekijöinä hän toi esiin aikapulaa sekä pieniä resursseja viitaten kiireeseen. Tiukentuneet tavoitteet näyttäytyivät myös itsessään vaatimuksena niiden ristiriitaisuuden vuoksi. Esimerkiksi työntekijä H4 kertoi, kuinka yhtäältä tavoiteltiin nopeutta ja toisaalta taas laatua. Työntekijä H3 puolestaan kuvaili tuntevansa riittämättömyyttä ja jopa ahdistusta, kun hyvästä tuloksesta huolimatta vaadittiin parempaa suoritusta.

“ – – yks mikä oli alkuun kuormittavaa se et meil tuli tavallaan semmonen tulostavote et meil seurataan niit tehtyjä kappaleita..se on vähän välil ristiriitast ku puhutaan kuitenkin et pitäis myös laatu olla eikä vaan nopeutta niin kyl välil aina miettii et hitsi vieköön et mä en oo kyl varmaan tän kuukauden aikana saanu yhtään järkevää päivää et mä oisin tehny jotain siihen tulostavoitteeseen nähden mut kyl mä sit aina jotenki saan niit kirittyä – – Et

toi aikapula ja sit pienet resurssit tuntuu välil siltä et tehäks me ihan oikeesti vähän ääri rajoilla välil tätä hommaa.” (H4)

“ – – meil tulee aikamoist painetta vaik ku meil mitataan sitä asiakastytyvääsiyyttä ja ollaan tosi hyvin menestytty noissa tutkimuksissa nyt mis ollaan vertailtu..et viime vuonna tää Varma Eläkepalveluthan voitti sen koko Suomen suurten yritysten sarjan siinä asiakaspalvelus niin sit tulee vähän semmonen olo et mihinkään ei olla tyytyväisiä et ku koko ajan tulee tuolt ylempää semmost et missä viel voitais parantaa ja et miten te viel voisitte olla parempia siinä puhelimes ku tavallaan kaikki tekee jo parhaansa siinä et se tuntuu vähän kurjalta. Et vaik me ollaan jo Suomen parhaita ni sekään ei riitä että se on ehkä semmonen vähän ahdistavaa jopa. Ku tekee kaikkensa ja silti pitäis olla aina vaan parempi. – –” (H3)

Tiukentuneisiin tavoitteisiin liittyi myös positiivista, voimavarojen vahvistumiseen viittaavaa kerrontaa. Vahvistuneina voimavaroina tässä yhteydessä näyttäytyivät sujuva tiedon jakaminen ja työn kehittyminen. Sujuvan tiedon jakamisen vahvistuminen perustui muutosten yhteydessä riittävään tiedon saantiin. Työn kehittyminen puolestaan vahvistui, kun tiukentuneiden tavoitteiden myötä asiat etenivät. Esimerkiksi työntekijä H8 kertoi, että toimitusjohtajan perustelut tiukennuksista auttoivat häntä hyväksymään ne. Tällöin kattavampi tieto asiasta lisäsi työntekijän ymmärrystä tiukennuksia kohtaan, mikä helpotti asian hyväksymistä. Työntekijä kuvaili, että tiukennukset tuntuivat ryhtiliikkeeltä työn tekemiseen, sillä ne suuntasivat keskittymistä työn kehittämisen kannalta olennaiseen asiaan.

“ Hän [toimitusjohtaja] perusteli yleensä aika hyvin näit juttuja mitä meillekin ajettiin näit asioita..ainakin mun oli helppo hyväksyä sitten nää niin sanotut tiukennukset siellä. Oikeestaan mä ite koin sen et siihen tuli tietynlaista tällast ryhdikkyyttäki siihen meidän tekemiseen että aikasemmin ehkä riideltiin vaa siitä et onks tää mun työ vai onks tää sun työ ja näin et nyt tuli ehkä tietyl tavalla enemmän sitä, okei seuranta ja mittarointia, mutta aletti ehkä vähän kyseenalaistamaan sitä tekemisen tapaa jo siellä et onks tää fiksu tapa ja ehkä pikkusen murentamaan sitä sun ja mun työtä ja alettiin miettiä sitä kokonaisprosessia” (H8)

Työntekijät nostivat esille myös leanauksen kertoessaan kokemistaan muutoksista. Leanaus ilmeni osana työn tehokkuuteen liittyvää kerrontaa. Kerrottiin, että leanauksen myötä työn tekemistä järkevöitettiin ja siitä tuli sujuvampaa ja tehokkaampaa, jolloin työskentelyn sujuvuuden sekä työn tehokkuuden voimavarat vahvistuivat. Esimerkiksi työntekijät H1 ja H8 kuvailivat, kuinka leanaus toi muutoksen työn tekemisen tapaan vahvistaen työn sujuvuutta ja tehokkuutta.

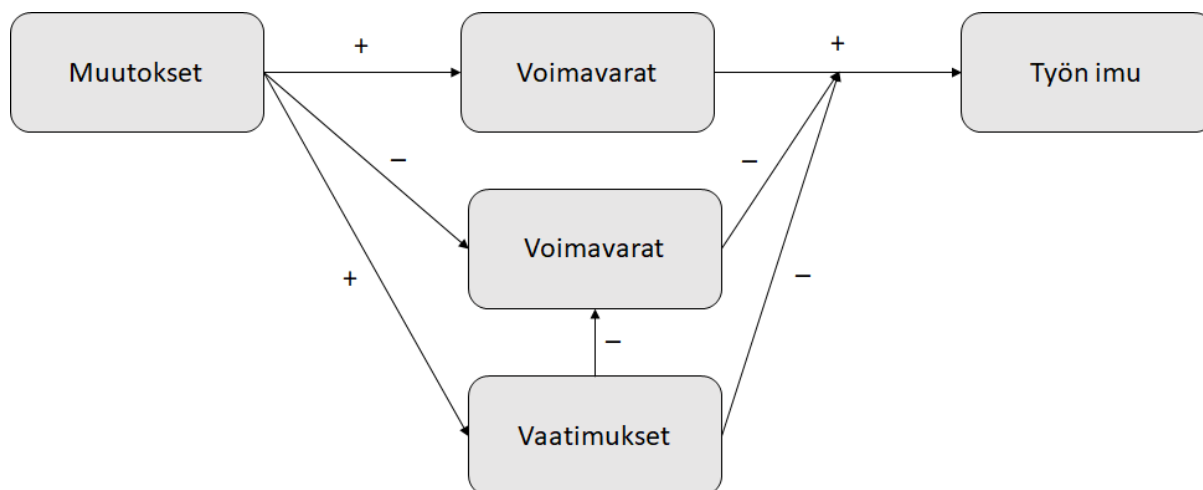
“ – – must tuntuu, et me ollaan – – saatu leanattua montaki asiaa järkevämmäks ja sujuvammaks – – kylhän töitä tehdään nykyään paljon sujuvammin ja sutjakammin ja kaikki turhat koukerot pyritään työstä karsimaan. Ja sekin osaltaan lisää hyvinvointia työssä ja sitä työn imua, että mikäänhän ei turhauta niin paljon kun semmonen turhan työn tekeminen tai asioitten moneen kertaan tekeminen tai semmoset epäselvät prosessit ja vastuut. – – se on kyl ollu semmonen positiivinen muutos viime vuosina et siitä on tullu ihan uudenlainen normi tapa tehdä töitä et koko aika leanataan ja mietitään uudelleen että voisko tän tehdä järkevämmän ja kenen kannattas tää homma tehdä alusta loppuun et se on nopeeta ja näin.” (H1)

“ Alettiin leanaamaan meidän prosesseja et missä meillä nyt on sitä hukkaa siellä tosi paljon et mihin tää meidän aika menee ku se päätös tai hakemus pyörii täällä meillä tosi pitkään ja – sitä kautta järkevöitettiin paljon asioita – mä ite oon sellanen tehokas tekijä ja mä jotenki tykkään tämmösestä leanatusta ajatuksesta et tehdään silleen hyvin sujuvasti yhdessä ilman mitään miettimistä onks mun tai sun silleen tehokkaasti loppuun asti ” (H8)

5.2.5 Työn muutoksissa ilmenneiden voimavarojen ja vaatimusten yhteys työn imuun

Työntekijöiden kertomuksista nousi esille työn imua vahvistavia voimavaroja työn muutosten yhteydessä. Tällöin työn imun vahvistumiseen viittasi positiivista tunnekokemusta sekä korkeaa virittyneisyyttä kuvaava kerronta (Schaufeli ym. 2002). Lisäksi kertomuksista nousi esille muutoksissa ilmenneitä vaatimuksia ja voimavarojen heikentymistä.

Voimavarojen heikentyminen sekä vaatimusten ilmeneminen näyttäytyvät uhkana työn imun kehittymiselle; voimavarojen heikentyessä myös niiden puskurivaikutus vaatimuksia kohtaan heikkenee. Samalla vaatimusten ilmeneminen lisää puskurivaikutuksen edellyttämän voimavaravaraston intensiteetin tarvetta. Näin ollen ilmenneet vaatimukset sekä heikentyneet voimavarat saattavat häiritä työn imun kehittymistä sekä sen ylläpitämistä (ks. Kuvio 3). Kuviossa 3 havainnollistan voimavarojen ja vaatimusten suhdetta työn imun kehittymiseen siten, miten kyseiset yhteydet ilmenivät tässä tutkimuksessa.



Kuvio 3. Työntekijöiden työn imun kehittyminen ja ylläpitäminen sekä sitä uhkaavat tekijät.

5.3 Työhön liittyvät odotukset

Työn muutoksissa ilmenneiden voimavarojen ja vaatimusten lisäksi aineistosta nousi esille myös erilaisia työhön liittyviä odotuksia. Analysoin työntekijöillä esiintyneiden odotusten mahdollista roolia työn imun kehittymisessä ja sen ylläpitämisessä. Keskityin tarkastelemaan sellaisia odotustiheitä ydinepisodeja, joita esiintyi työn muutoksia koskevassa kerronnassa.

Analysoimalla aineiston odotusanalyysi-menetelmällä aineistosta nousi esiin kolme työhön liittyvää odotustyyppiä: vapaus työn toteuttamiseen, työyhteisöltä saadut sosiaaliset voimavarat sekä jatkuva työn kehittyminen ja työn sekä osaamisen kehittäminen. Työntekijöiden kertomuksista kävi ilmi, että odotustyyppien sisällä oli vaihtelua muun muassa odotuksen intensiteetin ja siihen liittyvän tunnekokemuksen suhteen. Tunnekokemus näyttäytyi myönteisenä tai kielteisenä tunnetilan ilmaisuna, jolloin kerrontaa luonnehti positiivinen tai negatiivinen sanallinen sävy. Lisäksi havaitsin aineistosta myönteisiä ja kielteisiä odotuksia sekä niiden täyttymistä tai täyttymättä jäämistä. Myönteinen tai kielteinen tunnekokemus kietoutui odotuksiin seuraavalla tavalla. Myönteiseen odotukseen viittaa odotus, joka täytyessään ilmeni positiivisena ja täyttymättä jäädessään negatiivisena tunnekokemuksena. Kielteistä odotusta puolestaan edustaa odotus, joka täytyessään ilmeni negatiivisena ja täyttymättä jäädessään positiivisena tunnekokemuksena.

Odotuksen intensiteettiin sekä tunnekokemukseen liittyvän vaihtelun lisäksi kertomukset erosivat toisistaan odotusten täyttymisen tai täyttymättä jäämisen suhteen. Näitä odotustyyppien sisällä olevia tarkempia odotuksia sekä odotusten täyttymiseen tai täyttymättä jäämiseen liittyviä kertomuksia käsittelen seuraavissa alaluvuissa. Lisäksi kiinnitän huomiota mahdollisiin odotusten yhteydessä esiintyviin voimavaroihin ja vaatimuksiin. Lopuksi peilaan odotuksia ja voimavaroja sekä vaatimuksia analysoiden odotusten yhteyttä työn imuun.

5.3.1 Vapaus työn toteuttamiseen

Työntekijöiden kertomuksista nousi esille työn vapauteen liittyvä myönteinen odotus. Odotettiin, että työtä voi tehdä vapaasti itselleen sopivaksi kokemallaan tavalla. Vapaudella viitattiin kyseisen odotuksen yhteydessä paikkasidonnaisuudeltaan vapaaseen työskentelyyn sekä työn järjestelyn vapauteen. Näkemykset itselle sopivasta työskentelytavasta ja odotuksen täyttymisestä muutosten yhteydessä vaihtelivat. Seuraavaksi havainnollistan näitä näkemyksiä erilaisten esimerkkien avulla. Esimerkeissä tummennetut kohdat merkitsevät odotuksen osoittimia ja alleviivatut kohdat puolestaan tunnetilaa viitaten voimavaroihin tai vaatimuksiin.

“ – – sit meillä tuli tää – – työkulttuurimuutos viime vuoden alusta

*ja silloin yks **kuuma peruna** mikä oli ni oli tuo etätyö kun monet ois halunnu tehdä etätyötä **mutta** sitä vaan jollain **mystisellä syyllä** joku **sai** tehdä ja joku toinen ei niin se vapautettiin että kaikki **saa** olla etänä niin **paljon** ku haluaa. **Toki tiettyjen puiteitten mukaan** että mäki **paljo** sitte olin etänä ja tykkäsin olla etänä – – tykkäsin että **sai** olla kotona **mutta nyt** siihen tuli muutos että **nyt pitää** olla [useampana] päivänä viikos töissä niin tää on taas **nyt vähä** tällasta totuttelua että **pitää** tulla toimistolle ja kammata hiukset aamulla ja just noi työmatkat että on kyllä..mullaki kestää – – tulla töihin niin on se aika pitkä siivu päivästä – – siihen [työn sisältöön]..**ei oo mahdollistakaan vaikuttaa** koska työn laatu on semmonen että..joko sä teet niitä töitä tai et tee. **Mut** kun **ei sitä etätyötä saa tehdä enää niin vapaasti** niin on se kyllä vaikuttanu omaan jaksamiseen sekä et **tottakai** sitä on **väsyneempi** kun **pitää** herätä – – **aikasemmin** ku jos ois kotona ja just ne työmatkat ja sitten mua häiritsee **hirveesti** meteli mitä on tos avossa – – että on se siihen tehokkuuteen ja mielekkyyteen kyllä vaikuttanu – – mieluummin tekis kotona kun siellä **saa** olla rauhassa ja hommat hoituu ja **saa** ite rytmittää tai **ei tarvi** niin **paljo muitten ehdoilla mennä** ja tauvoja pitää ja muita.” (H5)*

Katkelmassa työntekijä H5 kertoo muutoksista etätyökäytännöissä. Katkelma sisältää useita odotuksen osoittimia sekä odotusrakenteen murroksen. Työntekijän odotus täyttyi, kun etätyön vapauduttua työtä sai tehdä paikkasidonnaisuudeltaan vapaasti. Tähän viittaa työntekijän positiivinen tunnetila, jota ilmentää arvioiva verbi “tykkäsin”. Modaaliverbi “saa” merkitsee mahdollisuutta toimia odotuksen mukaisesti. Lisäksi vapautunut etätyö merkitsi työyhteisön oikeudenmukaisempaa ja tasa-arvoisempaa toimintatapaa. Ilmaisuihin “mystisellä syyllä” viittaa aiemman käytännön perusteettomuuteen. Työntekijä kuvaili muutoksen myönteisyyttä myös työn järjestelyn vapauden näkökulmasta ja listasi etätyöskentelyn myönteisiä seurauksia työrauhaan, työssä suoriutumiseen, työn joustavuuteen ja työstä palautumiseen liittyen. Myös tässä yhteydessä modaaliverbi “saa” edusti mahdollisuutta toimia odotuksen mukaisesti. Näin ollen odotuksen täyttymisestä seurasi voimavarojen (autonomia, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, työssä suoriutuminen, työn joustavuus ja työstä palautuminen) vahvistumista. Voimavarojen vahvistuminen yhdessä odotuksen täyttymisen yhteydessä ilmenneen positiivisen tunnetilan kanssa puolestaan viittaa siihen, että odotus oli myönteinen.

Odotusrakenteen murros ilmenee katkelmassa työntekijän kertoessa uudesta muutoksesta, jolloin etätyöskentelyn vapautta rajoitettiin. Modaaliverbi “pitää” ilmentää velvollisuutta työskennellä enemmän toimistolla. “Vähä tällasta totuttelua” viittaa puolestaan muutokseen sopeutumiseen. Tällöin kyseessä on korjaus, jolloin työntekijä kertoo myös toisesta näkökulmasta suhteuttaen kertomuksessa dominoivan odotuksensa toiseen odotukseen. Tässä tapauksessa toisena näkökulmana näyttäytyy odotus työssä tapahtuvista jatkuvista muutoksista. Kontrastoiva sidesana “mut” erottaa työn sisältöön ja työn järjestelyyn liittyvän vaikuttamismahdollisuuden toisistaan; työntekijä kuvaili, kuinka työhön ei pystynyt sisällöllisesti vaikuttamaan vaan vaikuttamismahdollisuus kytkeytyi työn järjestelyn vapauteen, jota nyt oli rajoitettu. Näin ollen työntekijän odotus työn järjestelyn vapaudesta ei uuden muutoksen myötä täysin toteutunut, mihin viittaa kieltolause “ei sitä etätyötä saa tehdä enää niin vapaasti” sekä se, että työntekijä otti asian toistamiseen puheeksi. Asian toistaminen viittaa siihen, että käänne oli yllättävä. Työn järjestelyyn liittyvää vapautta työntekijä kuvaili tarkemmin katkelman lopussa

modaaliverbien “saa” ja “ei tarvi” avulla. Tällöin hän toi esille mikä kaikki mahdollistui kun sai työskennellä etänä. Samalla hän kuvaili myös voimavarojen (työssä suoriutuminen, työn tehokkuus, työn joustavuus, autonomia) heikentymistä. Voimavarojen heikentyminen yhdessä odotuksen täyttymättä jäämisestä seuranneen negatiivisen tunnekokemuksen kanssa viittaa myönteiseen odotukseen. Odotuksen täyttymättä jäämisen seurauksena esiintyi myös muiden voimavarojen (työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä työn mielekkyys) heikentymistä sekä vaatimusten (työskentelyä häiritsevä melu) ilmaantumista.

*“Meille tuli uudet toimitilat tos reilu vuos sitte. – – **saatiin uudet hienot** toimistotilat sähköpöydät ja kaikki ja **nyt** on sitte **taas** sillen ku muutettiin niihin **uusiin** tiloihin nii oli **määrätyt** paikat kaikilla **mut nyt** on – – siirretty sitte free seatingiin että **pitää** kamansa roudata jostain ja viedä ne jonneki..en oo itte hirveen innokkaana tähän lähteny ku meilläki on **hirveesti** kun me tarvitaan kaks näyttöä ku meil on niin **paljon** ohjelmia mitä me käytetään – – ja sitte on näppis ja hiiri ja kaikenmaailman [muut tavarat] ni niitä **rehaa aamulla ympäri avoa** ni se on **vähä turhauttavaa välillä** mutta kaipa siihenkin tottuu ja sit just pöydän säätäminen ja tuolin säätäminen ja näyttöjen säätäminen et se on semmonen 15 minuutin **sählääminen** ennenku **pääsee** työt alottamaan – – ” (H5)*

Työntekijä H5 kuvailee työkuultuurimuutokseen liittyvää free seating -käytäntöä uusissa toimitiloissa. Modaaliverbi “saatiin” viittaa myönteiseen mahdollisuuteen työskennellä uusissa hienoissa tiloissa. “Sähköpöydät ja kaikki” tulkitsen kuvaukseksi moderneista työ- ja apuvälineistä. Työntekijä kertoi, kuinka aluksi kaikilla oli määrätty omat paikat. Odotusrakenteen rikkoo kontrastoiva sidesana “mut”, joka ohjaa kertomusta toteutumattoman odotuksen suuntaan. Modaaliverbi “pitää” kuvastaa välttämättömyyttä oman paikan etsimisestä. Tavaroiden kantamista kuvaava korostettu ilmaisu “rehaa ympäri avoa” sekä muihin valmisteluihin yhdistetty “sählääminen” viittaavat puolestaan työskentelyn sujuvuuden heikentymiseen, jolloin kertomuksen yhteydessä esiintyi myös voimavarojen heikkenemistä. Odotuksen toteutumattomuudesta sekä myönteisestä kiinteän työpisteen odotuksesta viestivätkin työntekijän kielteistä tunnekokemusta edustavat ilmaisut “en oo itte hirveen innokkaana tähän lähteny” sekä “vähä turhauttavaa välillä” yhdessä kyseisestä muutoksesta seuranneen voimavarojen heikentymisen kanssa. Kontrastoivan sidesanan aloittava korjaus “mutta kaipa siihenkin tottuu” rinnastaa kertomuksen toiseen näkökulmaan, jonka keskiössä on odotus työssä tapahtuvista jatkuvista muutoksista. Edellä olevan tarkastelun perusteella työntekijä siis odotti, että työlle on määritetty paikka, jolloin työpisteelle saapuessa työn voi aloittaa heti sujuvasti. Free seating -käytäntö ei täyttänyt kyseistä odotusta kiinteästä työpisteestä. Olennainen huomio on se, että etätyön toteutuessa rajoittamattomasti tällä kiinteän työpisteen odotuksella olisi ollut mahdollisuus toteutua työpaikan free seating -käytännön käyttöönotosta huolimatta, sillä tällöin kiinteä työpiste olisi sijainnut kotona ja työntekijä olisi pystynyt valitsemaan kotona olevan kiinteän työpisteensä. Etätyön rajoittamisen myötä odotus kiinteästä työpisteestä ja sen myötä vapaudesta työskennellä itselleen sopivalla tavalla ei kuitenkaan toteutunut, sillä työntekijän oli oltava toimistolla enemmän.

*“ – – etätyö ja tää toimistolla oleminen tää yhdistelmä on **tosi hyvä** et siitä tulee voimavaroja et saa välillä jäädä sinne kotiin tekee etätöitä ja tehdä sellasta työtä missä **pitää syventyä ja rauhottua** niin siellä saa tehdä yksikseen ja **saa enemmän aikaseks mut** sitte taas semmosta työtä mis **tarvii tätä verkostoo** ja **työkavereitten mielipidettä tai näkemystä** niin saa tehdä täällä ja **nää täydentää toisiaan tosi hyvin** – – ” (H7)*

Etätyön rajoittamisen myötä työntekijän H5 työn järjestelemisen vapauteen liittyvä odotus jäi täyttymättä. Työntekijä H7 toi puolestaan esille toteutunutta, myönteistä odotusta työn järjestelyyn liittyvästä vapaudesta. Odotuksen toteutuminen perustui tällöin siihen, että etätyön vapautuminen täytti kyseisen odotuksen ja työntekijä kuvaili etätyön määrän itselleen sopivaksi myös etätyöhön kohdistuneiden rajoitusten jälkeen. Odotuksen täyttymiseen viittaavat useat odotuksen osoittimet. Modaaliverbi “pitää” ilmentää keskittymistä ja rauhoittumista vaativan työskentelyn välttämättömyyttä, kun taas modaaliverbi “saa” viittaa myönteiseen mahdollisuuteen toimia näin. Työntekijä kuvaili, kuinka hän sai voimavaroja etänä työskentelemisestä ilmentäen myönteistä tunnetilaa. Työntekijä kertoi, että etänä työskentelyn seurauksena hän sai enemmän aikaiseksi, mikä viittaa voimavarojen (työssä suoriutuminen) vahvistumiseen. Tässä yhteydessä myönteinen tunnetila yhdessä voimavarojen vahvistumisen kanssa merkitsee myönteisen odotuksen toteutumista. Kontrastoivan sidesanan “mut” avulla työntekijä tarkensi odotustaan siten, että hän odotti voivansa työskennellä sekä toimistolla että etänä. Tässä yhteydessä ilmeni myös odotusrakenteen murros. Peilaamalla sekä etänä että toimistolla työskentelyn merkitystä työntekijä toi esille odotuksiaan sekä niiden toteutumisen ehtoja. Arvioiva ilmaisu “tosi hyvin” kertoo myönteisestä tunnetilasta ja modaaliverbi “saa” puolestaan osoittaa, että kyseinen myönteiseen sävyyn kuvailtu odotus täyttyi. Odotuksen täyttymisen seurauksena ilmeni voimavarojen vahvistumista (työn joustavuus), mikä viittaa yhdessä edellä kerrotun kanssa myönteiseen odotukseen.

5.3.2 Työyhteisöltä saadut sosiaaliset voimavarat

Työyhteisöltä odotettiin saatavan erilaisia sosiaalisia voimavaroja. Työyhteisöllä tarkoitan tässä yhteydessä työkavereita sekä esimiehiä. Lähtökohtaisesti odotettiin riittävän sosiaalisen vuorovaikutuksen toteutumista sekä sitä, että työyhteisöltä sai tarvittaessa apua ja tukea. Työntekijöiden kertoessa työssä tapahtuneista muutoksista esiin nousi kuitenkin eroja siinä, miten sosiaalisten voimavarojen saannista kerrottiin; minkälainen sosiaalinen vuorovaikutus sekä millainen apu ja tuki kuvailtiin riittäväksi. Näin ollen eroja ilmeni myös näiden odotusten täyttymiseen tai täyttymättä jäämiseen liittyvässä kerronnassa. Seuraavaksi tarkastelen eroja tarkemmin esimerkkien avulla.

*“ – – musta se on **kiva** että kuulee työkavereilta asioita ja on **helppo** mennä työkaverin luokse siinä ja nyt ollaan vielä täällä ku täällä tehtiin semmonen remontti – – molemmat tiimit on siinä lähekkäin niin se on **kiva** että ollaan sillailailla ni näkee **paremmin** näitä työkavereita ja **helppo** mennä ku **aina** tulee asiaa ittelläki jonku luokse ja sitte muillaki*

tulee sitte tietysti ihan samal tavalla työkavereille aina kaikkee ilmotettavaa tai kysyttävää tai jotain ni musta se on ihan kiva.” (H7)

Työntekijä H7 kuvaili työtiloissa tapahtunutta muutosta. Positiivisesti latautuneet muuttanutta tilannetta arvioivat sanat viittaavat siihen, että työntekijän odotus riittävästä sosiaalisten voimavarojen saannista täyttyi. Tällaisia odotuksen osoittavia arvioivia sanoja olivat “kiva”, “helppo” ja “paremmin”, joista osa toistui useampaan kertaan. Sanat “nyt” ja “vielä” esiintyvät tässä yhteydessä vahvistajina, joilla työntekijä korosti työtiloihin kohdistuneen muutoksen myönteisyyttä. Ilmaisuihin “ja tota nyt ollaan vielä täällä” esiintyy puheessa ajallisena paluuna korostaen muutoksen merkitystä siitä seuranneen myönteisen tunnetilan kannalta. Vaikka työntekijä ei suoraan tuo esille vaihtoehtoja odotusta ja siten osoita odotusrakenteen murrosta, osoittaa hän kuitenkin edellä esitetyn lauseen myötä muutoksen odotuksen täyttymisen intensiteettiä, minkä vuoksi katkelma on tulosten kannalta merkityksellinen. Tämän perusteella voidaan myös päätellä odotuksen olleen myönteinen. Odotuksen täyttymisen seurauksena ilmeni voimavarojen (sujuva tiedonjakaminen, työyhteisön läsnäolo, työyhteisöltä saatu apu ja tuki) vahvistumista, mikä yhdessä myönteisen tunnetilan kanssa viittaa myönteisen odotuksen täyttymiseen.

“ – nyt on vähän huomannu ku meillä ne tavoitteet on niin kireellä että ihmisten pinna kireytyy samalla mallilla että sitte saattaa olla että tulee..tai nyt on ruvennu enemmän tulemaan vastauksia että en ehdi mikä johtuu mun mielestä ihan vaan siitä että ku ladataan paineita sille tekemiselle.” (H5)

Edellä analysoimani kerronta viestii sellaisista vahvistuneista voimavaroista, jotka ilmentävät vuorovaikutuksen sujuvuutta. Työntekijä H5 toi puolestaan esille sujuvaa vuorovaikutusta häiritsevän muutoksen. Työntekijä kertoi, että tiukentuneiden tavoitteiden myötä avun saaminen ei ollut enää niin itsestään selvää työntekijöiden ollessa aiempaa kiireisempiä. Arvioiva sana “nyt” viittaa odotuksen lisäksi muutokseen. “Vähän” toimii katkelmassa varauksena. Vaikka työntekijän ilmaisu “on ruvennu enemmän tulemaan vastauksia että en ehdi” ei ole suoraan kielto muodossa, sen sisältämä viesti on kuitenkin kielteinen; työyhteisössä ei saa apua enää yhtä herkästi kuin ennen. Näin ollen viestiin sisältyy myönteinen odotus siitä, että työyhteisössä saa tarvittaessa apua. Työntekijän kertomuksen mukaan tämä myönteinen odotus ei täysin täyttnyt. Toisaalta työntekijän kertomuksesta on tulkittavissa myös odotus siitä, että avun saaminen ei tosiaan ole enää niin itsestään selvää. Modaaliverbin “saattaa” avulla työntekijä kuvaili mahdollisuutta siihen, että avun saaminen on vaikeutunut. Näin ollen alun perin myönteinen odotus avun saamisesta olikin kääntynyt kielteiseksi odotukseksi siitä, että apua ei saanutkaan enää yhtä herkästi, jolloin kielteinen odotus täyttyi. Muutoksen myötä myös odotus muuttui. Tässä yhteydessä on havaittavissa odotusrakenteen murros, joka on johtanut äärimmilleen: odotuksen muuttumiseen. Oli kyse sitten toteutumattomasta myönteisestä odotuksesta tai täyttyneestä kielteisestä odotuksesta, kuvailu siitä, että apua ei saa enää yhtä herkästi näyttäytyy muutoksesta seuranneena heikentyneenä voimavarana.

Teknologiset muutokset sekä etätyöskentelyn vapautuminen toivat mielenkiintoisen lisän työyhteisön jäsenten väliseen vuorovaikutukseen. Teknologisten muutosten yhteydessä käyttöön oli otettu useita erilaisia sähköisiä viestintävälineitä, joiden käyttö korostui, kun etätyöskentelyn vapauduttua etänä työskentely yleistyi.

*“ – – mä **pystyn** kyllä ihan viikonki olla **kevyesti** kotona ilman että mä näen ketään työkavereita eikä **en mä koe olevani syrjäytynyt tai mitenkään erossa muista** sen takia että skypeillä kuitenkin ja **aina jos on joku ongelma niin skypeillä on saanu ihmisiä kiinni et jos pitää kysyä jotain tai muuten vaan haluaa keskustella säästä** ni on se mun mielestä onnistunu iha **hyvin**.” (H5)*

Työntekijä H5 kuvaili etätyön vapautumista ja teknologisia muutoksia. Työntekijä H5 korosti sitä, kuinka hän ei kokenut olevansa syrjäytynyt tai erossa muista etätyöskentelyn seurauksena. Tämä kielto viittaa odotukseen siitä, että etätyöskentely lisääisi syrjäytymisriskiä. Arvioivilla ilmaisuilla “syrjäytynyt” ja “erossa muista” työntekijä viittaa ulkopuolisuuteen, mikä negatiivisella sävyllään osoittaa odotuksen olevan kielteinen. Vahvistajan “mitenkään” myötä työntekijä kuitenkin kieltää täysin odotuksen täyttymisen. Kieltoa seurasi kontrastoivaa kerrontaa siitä, kuinka teknologisten muutosten myötä ihmisiin sai yhteyden ja vuorovaikutus toimi. Kerronta onnistuneesta vuorovaikutuksesta viestii muutoksesta seuranneesta myönteisestä tunnetilasta sekä syrjäytymiseen liittyvän kielteisen odotuksen täyttymättä jäämisestä. Tässä yhteydessä nousi myös esille etätyön vapautumisen sekä teknologisten muutosten seurauksena vahvistuneita voimavaroja (työyhteisön vuorovaikutus sekä työyhteisöltä saatu apu ja tuki). Katkelma sisältää runsaasti odotuksen osoittimia työntekijän kuvaillessa syrjäytymiseen liittyvän kielteisen odotuksen toteutumattomuuden seurauksia. Sosiaalisten voimavarojen saamiseen liittyvään myönteiseen odotukseen viittaavat useat odotuksen osoittimet, kuten arvioivat sanat “kevyesti”, “aina” ja “hyvin”. Lisäksi modaaliverbi “saanu” ilmentää mahdollisuutta yhteyden saamiseen. Modaaliverbi “pitää” puolestaan kertoo avun pyytämisen pakollisuudesta ja ilmaisu “keskustella säästä” viittaa keskustelujen sisältävän työasioiden lisäksi myös muita puheenaiheita. Tässä yhteydessä pätee samat seuraukset kuin toteutumattoman kielteisen odotuksenkin kohdalla. Muutoksista seurannut myönteinen tunnetila sekä vahvistuneet vuorovaikutukseen liittyvät voimavarat viittaavat siihen, että työntekijän myönteinen odotus työyhteisöltä saaduista sosiaalisista voimavaroista täyttyi.

Aineistosta nousi esille myös kerrontaa, jonka mukaan sähköiset viestintävälineet eivät aina olleet vuorovaikutuksellisesti riittäviä, vaan kasvotusten keskustelemalla vuorovaikutus oli helpompaa. Tällöin sähköisten viestintävälineiden käytön yhteydessä odotus sujuvasta vuorovaikutuksesta ei toteutunut, kuten työntekijän H3 kertomus osoittaa.

*“ – – jos on ihan tälleen kasvokkain ja samas tilassa niin sit **siitä jotenkin jollain lail saa enemmän irti** ku näkee niinku just ihmisten ilmeitä ja kaikkee muuta – – ja sit toisaalta niin*

on ehkä myös jotenki helpompi kysyy asioista jos on tälleen kasvokkain. Ku sit jos on skypessä ja siel on tosi monta ihmistä kaikki skypeen päässä nii sitte saattaa miettii et no et en mä nyt viiti tähän väliin kysellä mitää tyhmiä.” (H3)

Työntekijä H3 kertomuksessa arvioivat sanat “enemmän”, “helpompi” ja “tosin monta” vihjailevat odotuksesta. Lisäksi varaukset “jollain laill”, “ehkä” ja “jotenki” edustavat odotuksen osoittimia. Modaaliverbi “saa” viittaa tässä yhteydessä mahdollisuuteen siitä, että sosiaalisten voimavarojen saamiseen liittyvä odotus täyttyy kasvokkain kohdatessa kokoustilanteessa. Modaaliverbi “saattaa” puolestaan ilmentää mahdollisuutta siihen, että kyseinen odotus ei täysin toteudu vastaavassa kokoustilanteessa skypen välityksellä keskusteltaessa. Tällöin työntekijä esittää kontrastoivaa kerrontaa, mikä viittaa samalla odotusrakenteen murrokseen. Kieltolause “en mä nyt viiti tähän väliin kysellä mitään tyhmiä” viestittää siitä, kuinka työntekijälle kysymisen kynnys teknologiavälitteisesti toteutetussa kokouksessa oli korkea. Kieltolause kertoo vuorovaikutukseen liittyvästä odotuksesta, joka ei tilanteessa täytynyt ja viestittää siten muutoksista seuranneesta heikentyneestä työyhteisön vuorovaikutuksen voimavarasta. Kieltolauseen sisältämän negatiivisen sävyn sekä seurauksena ilmenneen voimavarojen heikentymisen perusteella sosiaaliin voimavaroihin liittyvä odotus oli myönteinen.

Osa työntekijöistä kuvaili työyhteisön fyysisen läsnäolon sujuvan vuorovaikutuksen kannalta tärkeäksi, kuten työntekijän H3 esimerkki osoittaa. Työntekijä H3 kuvaili myös, kuinka yksin etänä työskentely oli tylsää ja vierestä auttaminen sujuvampaa kuin sähköisten viestintävälineiden välityksellä toteutettuna.

“ – – välillä on ihan kiva tehdä kotoa töitä mut kyl mä sitte kaipaen sitä semmost sosiaalisuutta ehkä et sen takii must on kiva tulla toimistolle ja tehdä sitte töitä silleen et on työkaverit siin lähettävillä. – – must koton on vähän tylsää kuitenkin yksin. – – sit jos on jotain mis tarvii vaik apua tai jos joku tarvii mun apua niin kylhän sähköpostilla tai puhelimella tai lyncissa tai jossai voi kysyy mut moninkerroin helpompi on sillee et on siin vieressä. Ja vaik tarvittaes voi näyttää et miten joku asia sit tehään jos tarvii sillee jeesii.” (H3)

Kerronnassa ilmenevät arvioivat sanat “välillä”, “kiva”, “tylsää” ja “moninkerroin” sekä varauksina esiintynyt “ehkä” vahvistavat tulkintaani odotuksesta. Sekä etätyöskentelyyn että toimistolla työskentelyyn yhdistyi positiivisesta tunnekokemuksesta viestivää arviointia (“kiva”). Negatiivisesta tunnekokemuksesta kielivä ilmaisu “koton on vähän tylsää kuitenkin yksin” viittaa kuitenkin siihen, että etätyöskentely ei täysin täyttänyt työntekijän sosiaaliin voimavaroihin liittyvää odotusta. Vahvistajana toimiva sana “kylhän” sekä modaaliverbi “voi” toimivat niin ikään odotuksen osoittimina ilmentäen mahdollisuutta sähköisten viestintävälineiden käyttöön avun pyytämisessä. Kontrastoivan sidesanan “mut” avulla työntekijä kuitenkin selvensi sekä työyhteisön läsnäoloon että avun saantiin liittyvässä yhteydessä, että niin mukavaa kuin kotona työskentely olikin, hän tarvitsi myös toimistolla työskentelyä

odottaen sen ruokkivan paremmin hänen sosiaalisia voimavarojaan. Tämä vastakkainasettelu edustaa myös katkelmassa ilmenevää odotusrakenteen murrosta. Näin ollen etänä työskennellessä työntekijän odotus sosiaalisten voimavarojen saannista ei täysin täyttnyt, minkä seurauksena esiintyi voimavarojen (työyhteisön läsnäolo ja työyhteisöltä saatu apu ja tuki) heikkenemistä.

Sosiaalisia voimavaroja koskevan odotuksen täyttymistä muutosten yhteydessä tuotiin esille myös toimistolla työskentelyn näkökulmasta. Etätyön käytänteisiin liittyvillä muutoksilla kerrottiin olevan kielteistä vaikutusta toimistolla vallitsevaan vuorovaikutukseen ja yhteishenkeen.

*“Oli **vaikee** löytää ihmisiä sit tämmösiin projekteihin tai tällasiin erilaisiin työryhmiin sen takia ku se edellytti **aina** tulla toimistolle ni ei kukaan oikeen välttämät halunnu sitoutua siihe et **pitäis** alkaa käydä toimistolla **yhtäkkiä** et **vähän** jotenki **liikaa** heittäydyttiin sitten siihen vapauteen olla etätöissä – – semmonen **me-henki** ja **yhteishenki** alko häviämään ku osa porukast ei oikeen koskaan ollu paikalla eikä näkyny ja mäkään en aina muistanu ketä omas tiimissä on ja jotenkin tuntu että vähän hajottiin siinä.” (H8)*

Työntekijä H8 esimerkiksi kuvaili, kuinka työntekijöiden aktiivisuus heikkeni etätyön vapautumisen myötä siten, että erilaisiin ryhmiin oli vaikea löytää osallistujia. Katkelmaan sisältyy useita odotuksesta vihjailevia odotuksen osoittimia, joista varauksena esiintyy sana “välttämät” ja arvioivaa kieltä edustavat ilmaisut “vaikee”, “erilaisiin”, “aina”, “ei kukaan”, “yhtäkkiä”, “vähän”, “liikaa”, “ei oikeen koskaan”. Kieltolause “ei kukaan oikeen välttämät halunnu sitoutua” viestii siitä, että työntekijä odotti työntekijöiltä yhteistyöhön sitoutumista, mikä ei toteutunut. Tämän seurauksena yhteistyön toteuttaminen vaikeutui, mihin viittaa ilmaisu “oli vaikee löytää ihmisiä sit tämmösiin projekteihin tai tällasiin erilaisiin työryhmiin”. Modaaliverbin “pitäis” myötä työntekijä tarkensi odotustaan siten, että osallistuakseen työryhmiin ja siten sitoutuakseen työyhteisöön, toimistolla käyminen oli välttämätöntä. Näin ollen etätyön yleistymisen ja siitä seuranneen heikomman yhteistyöhön sitoutumisen seurauksena odotus yhteistyön toteuttamisesta, ja samalla riittävien sosiaalisten voimavarojen saamisesta, jäi täyttymättä, minkä seurauksena myös yhteistyön voimavara heikentyi. Lisäksi työntekijä kertoi, kuinka yhteishenki alkoi hajoamaan työntekijöiden työskennellessä paljon etänä. Ilmaisu “yhteishenki alko häviämään” kertoo myös odotusrakenteen murroksesta. Työntekijän odottamaa yhteishenkeä ei ollutkaan enää yhtä vahvalla intensiteetillä muutoksen jälkeen. Lause yhteishengen häviämisestä sekä ilmaisu “vaikee löytää ihmisiä” ilmentävät myös muutoksesta seurannutta negatiivista tunnekokemusta. Yhteishengen häviämistä konkretisoi kieltolause “en aina muistanu ketä omas tiimissä on”, jolloin työntekijä odotti tietävänsä tiimiinsä kuuluvat henkilöt viitaten työyhteisön kiinteyteen. Kieltolause “osa porukast ei oikeen koskaan ollu paikalla eikä näkyny” puolestaan viestii täyttymättä jääneestä työyhteisön läsnäolon odotuksesta. Näin ollen myös tältä osin ilmeni etätyön vapautumisen seurauksena voimavarojen (työyhteisön läsnäolo ja yhteishenki) heikkenemistä.

“ – – **aina** kun tulee joku uus tai **iso** muutos, vaikkapa organisaatiomuutos tai näin joka **todellaki** vaikuttaa siihen arjen tekemiseen ni öö...mul on semmonen tunne että johto pelkää ennalta **hirveesti** sitä muutosvastarintaa ja käyttää **hirveesti** energiaa sen muutosvastarinnan taltuttamiseksi **ennenku** sitä edes tulee. Että siitä **ehkä** tulee semmonen olo henkilökunnalle että **meit ei kuunnella ja ei voi avoimesti keskustella** koska **yleensä** ku meille ilmoitetaan joku muutos ni meillähän rupee pursuamaan **heti** keskustelut kiihtyy ja näin koska me halutaan myös olla kehittämässä ja käydä sitä läpi että mitä tää tarkoittaa ja mites se sitte vaikuttaa tohon tai tähän tai tuohon työtehtävään ja halutaan **tavallaan** päästä kiinni siihen uuteen asiaan. **Mutta se helposti vaiennetaan** sillailailla että annetaan **hyvinkin vahvat** ohjenuorat siinä ja tämä asia on **jo** mietitty ja se on näin ja näin ja **täst ei nyt sitte keskustella enää**. – – vanhempana työntekijänä huomaa, että ku tulee joku muutos ni on oppinu kyllä olemaan **aika hiljaa** että **ei ensimmäisenä ääneen sano mitään** koska tietää et se olis just se asenne että aha noni tos on toi **vanha** ihminen ja se on muutosvastarintanen. Eliikkä kyllä **huulet on tiukasti kiinni** siinä kohtaa ku joku uus asia meille ilmoitetaan, vaikkapa niinkun organisaation muutokset – – ” (H1)

Työntekijä H1 kertoi, kuinka johdolla oli ennakkoluuloja koskien erityisesti vanhempien työntekijöiden muutosvastarintaa. Työntekijä kertoi, että muutosvastarintaa ei kuitenkaan todellisuudessa juurikaan esiintynyt vaan muutokset lähinnä herättivät keskustelua työntekijöiden keskuudessa. Työntekijä kuvaili, kuinka keskustelulle ei annettu tarpeeksi tilaa ja kuinka hän ei ole enää ilmaissut näkemyksiään muutosten yhteydessä kyseisten ennakkoluulojen vuoksi. Odotuksen osoittavaa arvioivaa kieltä on katkelmassa runsaasti: “aina”, “iso”, “hirveesti”, “ennenku”, “avoimesti”, “yleensä”, “heti”, “helposti”, “vahvat”, “jo”, “nyt”, “enää”, “aika hiljaa”, “vanha” ja “kiinni”. Odotuksesta vihjailevat myös varaukset “ehkä” ja “tavallaan” sekä vahvistajat “todellaki”, “meillähän” ja “hyvinkin”. Kieltoilmaisu “meit ei kuunnella ja ei voi avoimesti keskustella” viestii siitä, että työntekijä odotti avointa keskustelua työyhteisössä sekä sitä, että työntekijöiden näkemystä kuunneltaisiin. Avoin keskustelu työyhteisössä viittaa odotukseen työyhteisön vuorovaikutuksesta ja työntekijän näkemyksen kuunteleminen puolestaan odotukseen mahdollisuudesta vaikuttaa itse työn kehittämiseen. Käsittelen tässä yhteydessä molempia odotuksia, vaikka analysoin työn kehitykseen ja kehittämiseen liittyvää odotustyyppiä seuraavassa alaluvussa. Odotukset eivät työntekijän kertomuksen mukaan toteutuneet. Myös kieltoilmaisut “täst ei nyt sitte keskustella enää” ja “ei ensimmäisenä ääneen sano mitään” viittaavat työntekijän täyttymättä jääneeseen odotukseen avoimen keskustelukulttuurin täydentämisestä työyhteisön vuorovaikutuksesta. Kontrastoiva sidesana “mutta” erottaa puheesta odotuksen sekä sen täyttymättä jääneen todellisuuden, mikä edustaa katkelmassa odotusrakenteen murrosta. Työntekijän kertoessa toteutumattomista odotuksista kerrontaa luonnehtii negatiivinen sävy, minkä lisäksi odotuksen täyttymättä jäämisestä seurasi voimavarojen (työyhteisön vuorovaikutus ja vaikuttamismahdollisuus) heikkenemistä. Tällöin voidaan päätellä, että odotukset olivat myönteisiä.

“ – – **nythän** meitä **hiostetaan** ihan **hirveesti** että **pitäis** omaa osaamista laajentaa **mut** että en tiä onko siihen mitään käytännön semmosta että miten se tehdään niin **ei oo hirveesti kyllä annettu** mut et **hirveesti** vaan sanottu että laajenna osaamista **mutta työkaluja ei oo tähän annettu**. ” (H5)

Työntekijän H5 kertomuksesta nousi esille, kuinka työnantaja odotti osaamisen kehittämistä, mutta työnantaja ei ollut tarjonnut työntekijälle keinoja siihen. Työntekijä ei tarkemmin määritä ketä kohtaan odotus on suunnattu, joten puhun yleisesti työnantajasta. Tutkimukseni kannalta olennaista ei ole sinänsä se mitä työnantaja työntekijän kertomuksen mukaan odotti, mutta huomionarvoista on kuitenkin työntekijän negatiivinen sävy työnantajan odotuksesta kertoessa. Työntekijän kerronta viittaa siihen, että työnantajan odotuksista muodostui vaatimus, kun työntekijä ei kyennyt vastaamaan työnantajan odotuksiin. Odotuksen osoittivat useat odotuksen osoittimet, joista arvioivaa kieltä edustaa sana “hirveesti”. Vahvistajalla “nythän” sekä erityisen värikkäällä ja negatiivisen sävyisellä ilmaisulla “hiostetaan” työntekijä korosti kertomansa työnantajan odotuksen intensiteettiä. Modaaliverbi “pitäis” puolestaan viittaa odotuksen sisältämän toiminnan välttämättömyyteen. Kontrastoiva sidesana “mut” kuitenkin tuo ilmi odotusrakenteen murroksen. Työntekijä ei koe saaneensa työnantajalta riittävästi ohjausta odotuksen toteuttamiseen. Sana “mut” tai “mutta” esiintyykin katkelmassa useampaan otteeseen osoittaen odotuksen sekä odotusrakenteen murroksen. Katkelmasta paljastuu myös toinen odotus, joka on tämän analyysin kannalta olennainen. Tällä viitataan työntekijän odotukseen liittyen sosiaalisten voimavarojen saamiseen. Odotuksesta viestivät kieltolauseet “ei oo hirveesti kyllä annettu” sekä saman asian toistava, yllättävään ja odottamattomaan tapahtumaan viittaava ilmaisu “työkaluja ei oo tähän annettu”. Työntekijä odotti työnantajalta tarkempaa ohjausta oman osaamisen kehittämiseen, mikä ei kuitenkaan toteutunut. Näin ollen työntekijän odotus työnantajalta saadusta tuesta ei täytynyt johtaen voimavarojen (työnantajalta saatu tuki) heikkenemiseen. Vaatimusten sekä heikentyneiden voimavarojen esiintyminen viittaa negatiiviseen tunnekokemukseen ja niiden ilmeneminen yhdessä odotuksen täyttymättä jäämisen kanssa osoittavat sosiaalisiin voimavaroihin liittyvän odotuksen olleen myönteinen.

*“ – – ne kasvun paikat kuitenkin tulee sitten siitä rakentavasta palautteesta **enemmän** että jos sua **aina vaan** kiitellään ja näin nii **et sä välttämät tiedä teetsä ees ihan aina asioita oikein et tottakai pitäis monenlaista** palautetta **pystyä** ja osata antaa **hyvällä tavalla**...Ja etenki esimiehet mun mielest on **hirveen tärkees** roolissa siinä että heiltä sitä palautetta tulee sitten – – ” (H8)*

Palautteen saaminen näyttäytyi aineistossa myönteisenä odotuksena huolimatta siitä oliko kyse positiivisesta vai rakentavasta palautteesta. Esimerkiksi työntekijä H8 painotti nimenomaan rakentavan palautteen arvoa jatkuvan osaamisen kehittämisen kannalta. Kieltolause “et sä välttämät tiedä teetsä ees ihan aina asioita oikein” ilmentää sosiaalisiin voimavaroihin liittyvää odotusta palautteen saamisesta; työntekijä odotti rakentavan palautteen saamista, jotta voisi kehittyä työssään. Vahvistaja “tottakai” sekä modaaliverbi “pitäis” ilmentävät odotuksen välttämättömyyttä tehden siitä ehdottoman. Työntekijä tarkensi odotustaan painottamalla esimiesten roolia palautteen lähteenä ja totesi odotuksen toteutuneen. Työntekijä puhuu rakentavan palautteen antamisesta “hyvällä tavalla”, mikä yhdessä odotuksen

täyttymisestä seuranneen voimavarojen (esimieheltä saatu palaute) vahvistumisen kanssa viittaa odotuksen olleen myönteinen.

*“ – – se on ollu yks ongelma kyllä mikä meil on ollu että se palautteen saaminen on hyvin huonoa. Että nytte ku on ruvettu tänä **tehostamisen aikana** seuraamaan noita tehtäviä mitä tekee niin riippumatta että onko tehny **täysin** sen vaaditun määrän vai 200% yli niin sit se palaute on **aina** että **tosi hyvin** on menny. **Ihan hyvin** oot tehny ja hyvä hyvä. Et jos on **tyriny kaiken** ja aiheuttanu hallaa **hirveesti** yhtiölle niin siitäkään **ei välttämättä saa palautetta** ja sitte jos on tehny **hirveen hyvin ja ylittäny ittensä** niin sit se on **vaan** semmonen noo **ihan hyvin** on menny..**negatiivista** palautetta **en oo varmaa ikinä saanu mistään** vaikka **paljo** oon tyriny..ja se **hyväki** palaute on **vaan** että hyvä. – – sitte ku sitä palautettaki **saa hirveen nihkeesti** niin eipä mulla **nyt hirveesti** oo mitään..**hyvin harvoin** tullu semmonen olo että **jes jotain kiinnostaa mitä mä teen täällä**. ” (H5)*

Työntekijällä H5 on puolestaan palautteen saamisesta erilainen kokemus. Työntekijä kertoi palautteen saamisesta työn tehostamisen yhteydessä. Katkelmasta ei käy ilmi, kenestä työntekijä puhuu palautteen antajana, mutta tulkitsemme hänen tarkoittavan esimiehiä ja/tai johtoa, joten viittaa molempiin yleisesti. Katkelmassa on monipuolisesti odotuksen osoittimia, kuten arvioivat ilmaisut “hyvin huonoa”, “täysin”, “aina”, “tosi hyvin”, “hyvin”, “hirveesti” “ikinä”, “paljo”, “hyvä”, “hirveen nihkeesti” ja “hyvin harvoin” sekä varaukset “ihan”, “välttämättä” ja “varmaa”. Kieltolauseita analysoimalla havaitsin kaksi sosiaalisten voimavarojen saamiseen liittyvää odotusta. Ilmaisuihin “palautteen saaminen on hyvin huonoa” on kielteinen ja ymmärrettävissä siten, että työntekijä ei saa riittävästi palautetta. Näin ollen odotus palautteen saamisesta ei täysin täytynyt. Työntekijä toistaa myöhemmin saman asian ilmaisulla “palautettaki saa hirveen nihkeesti”, mikä osoittaa palautteen vähäisen määrän olleen yllättävää ja odottamatonta. Kieltolause “negatiivista palautetta en oo varmaa ikinä saanu mistään” kertoo puolestaan siitä, että työntekijä todella odotti myös rakentavan palautteen saamista. Työntekijän kerronta viestii siitä, että työntekijä odotti rehellistä ja suoraa palautetta toteuttamastaan työstä, mutta sai ainoastaan yleistä ja positiivista palautetta huolimatta siitä, ettei aina onnistunut työssään. Näin ollen myöskään kyseinen odotus ei toteutunut. Ilmaisuihin “hyvin harvoin tullu semmonen olo että jes että jotain kiinnostaa mitä mä teen täällä” viittaa toteutumattomaan odotukseen esimiehiltä/johdolta saadusta tuesta, mihin liittyy kiinnostuksen puute. Palaute toimi työntekijälle merkinä siitä, että hänen työskentelystään oltiin kiinnostuneita. Odotusten täyttymättä jäämisen seurauksena ilmenneiden voimavarojen (esimiehiltä/johdolta saatu palaute ja esimiehiltä/johdolta saatu tuki) heikentymisen sekä negatiivisen kerronnan sävyn perusteella odotukset olivat myönteisiä.

5.3.3 Jatkuva työn kehittyminen sekä työn ja osaamisen kehittäminen

Työntekijöiden kertomuksista nousi esille odotus työn jatkuvasta muuttumisesta ja kehittämisestä. Työntekijöiden suhtautuminen työssä tapahtuviin muutoksiin vaihteli. Osalle työn kehittyminen

merkitsi myönteisen odotuksen toteutumista, kun taas toisille työn kehittäminen näyttäytyi lähtökohtaisesti kielteisempänä. Seuraavaksi havainnollistan näitä eroja aineistoesimerkein.

*“ – ei oo ajatuksenakaan että **nyt** tehään tää joku palvelu ja sitte niinku jämähetään siihen **vaan** että kyllähän me koko ajan eletään sellasta tulevaisuuteen tähtäävää, että mitä 5 vuoden päästä mitä 10 vuoden päästä ja miten meidän pitäis kehittää, ni se on se mikä innostaa aina. Et jos tietäis että **joutuu** vaan jotain tiettyä paperia pyörittämään **nyt** ja **ikuisesti** samalla lailla ni mä luulen et siihen leipääntyis sitten tosi **nopeasti**. ” (H1)*

Työntekijä H1 kuvaili, kuinka työn kehittäminen itsessään oli hänelle voimavara. Työntekijän kuvaus työn kehittämisestä sisältää useita odotuksen osoittimia. Arvioivaa kieltä katkelmassa edustavat ilmaisut “nyt”, “koko ajan”, “tulevaisuuteen tähtäävää” ja “aina”. Kontrastoiva sidesana “vaan” sekä vahvistaja “kyllähän” osoittavat työntekijän odotuksen työn kehittämisestä toteutuneen. Modaaliverbi “pitäis” viittaa siihen, että työn kehittäminen on välttämätöntä, mihin työntekijä yhdistää positiivisen tunnekokemuksen innostamisesta. Myönteinen tunnekokemus odotuksen täyttymisen seurauksena viittaa siihen, että odotus oli myönteinen. Odotusrakenteen murroksen osoittaa katkelman viimeinen lause. Lauseen myötä työntekijä vahvistaa näkemyksensä peilaamalla odotustaan kuviteltuun vastakkaiseen vaihtoehtoon. Lause sisältää myös kieltoa ilmentävän merkityksen; työntekijä ei odottanut joutuvansa työskentelemään aina samalla lailla, mikä viittaa odotukseen työn kehittymisestä. Työn kehittämisestä me-muodossa puhuminen viittaa vaikuttamismahdollisuuteen. Näin ollen työn kehityksestä seurasi voimavarojen (työn kehittyminen ja vaikuttamismahdollisuus) vahvistumista.

*“ – se näkyy **aina** siinä et sit ku tulee jotain **uutta** ja **hienoo** nii ei se kuitenkaan toimi. Että mä en ymmärrä miten se on niin **vaikeeta kautta aikojen** se että otetaan **aina keskeneräiset** järjestelmät käyttöön että miksi **ei voida** sitten **hoitaa niitä valmiimmiksi ja testattuna kunnolla** että **ne kans toimii** et **aina** on joku **kummallinen deadline** jonka mennessä **pitää** ottaa ja sit se vaan aiheuttaa **tavallisille** tekijöille **enemmän** harmia kun asiat ei toimi niinku pitäis. – siis kyllähän se kehitys on sitte sitä että **pikkuhiljaa** mennään eteenpäin ja tulee **paremmaksi mutta**. kyllä ne on ihan järjestäin tosi raakileita mikä tahansa ohjelma ku se otetaan ekan kerran käyttöön ja se on mun mielest aivan **aivan kummallista** joka kerta että ihan ku **ei koskaan opittais mitään**. – tuntuu et sil **ei oo sitte tuolla ylimmillä tasoilla ymmärrystä sille asialle** että sitte taas palataan näihin käsittelyaikojen määriin että **ei voida ymmärtää** että **asiat menee hitaammin** ku pistetään joku raakile käyttöön. ” (H6)*

Työntekijän H6 kertomuksessa uusien järjestelmien käyttöönottoon liittyi negatiivinen tunnekokemus. Katkelmassa odotukseen viittaavat arvioivat ilmaisut “aina”, “uutta”, “hienoo”, “vaikeeta”, “kautta aikojen”, “keskeneräiset”, “kummallinen”, “tavallisille”, “enemmän”, “pikkuhiljaa”, “paremmaksi”, “kummallista”, “ei koskaan” ja “hitaammin”. Myös modaaliverbit “voida” ja “pitää” kertovat odotuksesta. “Voida” viittaa odotettuun mahdollisuuteen ottaa järjestelmät käyttöön valmiimpana ja “pitää” puolestaan viittaa välttämättömyyteen ottaa järjestelmät käyttöön ennalta asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Työntekijä esittää katkelman keskivaiheilla korjausta edustavan ilmaisun “kyllähän se

kehitys on sitte sitä että pikkuhiljaa mennään eteenpäin ja tulee paremmaksi”. Vahvistaja “kyllähän” ohjaa tulkintaa siihen, että työntekijän odotus työn jatkuvasta kehittymisestä olisi täyttynyt. Kontrastoiva sidesana “mutta” kuitenkin johdattaa kertomuksen tarkentamaan, että odotus ei ole täyttynyt riittävästi. Tässä yhteydessä on siten havaittavissa myös odotusrakenteen murros. Kieltoilmaisu “asiat ei toimi niinku pitäis” viittaa työntekijän odotukseen siitä, että järjestelmät toimisivat työn kannalta tarkoituksenmukaisesti. Odotus ei kuitenkaan toteutunut. Työntekijä odotti järjestelmien olevan valmiimpia, mutta järjestelmät olivatkin käyttöön otettaessa jatkuvasti odotettua keskeneräisempiä. Negatiivinen sävy odotuksen toteutumattomuuden yhteydessä viittaa siihen, että odotus oli myönteinen. Kieltoilmaisu “ei koskaan opittais mitään” viittaa puolestaan työntekijän täyttymättä jääneeseen myönteiseen odotukseen osaamisen kehittämisestä eli siitä, että epäkohdista opittaisiin ja asiaa kehitettäisiin paremmaksi johtaen työn kehittymiseen. Työntekijä kertoi, että keskeneräisten järjestelmien käyttöönotosta johtuen työnteko hidastui eikä johto ymmärtänyt kyseistä yhteyttä. Näin ollen täyttymättä jääneen myönteisen odotuksen seurauksena ilmeni voimavarojen (työskentelyn sujuvuus, työn kehittyminen, työn tehokkuus, johdolta saatu tuki) heikkenemistä sekä vaatimusten (keskeneräisten järjestelmien/ohjelmien käyttöönotto) ilmenemistä.

“ – – meille on tullu [muutoksia] nyt niin paljo lyhyen ajan sisällä että kyllä mul on aika hankalaa välillä sitte suhtautua kovin positiivisesti näihin. Ja sitte varsinki ku on ollu just semmosia asioita et mihin ei oo itel ollu mitään sanomista. Ne tulee ylhäältä et nyt tehään näin ja piste.” (H5)

Työntekijä H5 kuvaili, kuinka muutoksia oli tullut runsaasti lyhyen ajan sisällä. Ilmaisua “hankalaa välillä sitte suhtautua kovin positiivisesti näihin” viittaa työntekijän positiivisen tunnekokemuksen heikkenemiseen. Useiden samanaikaisten muutosten ilmeneminen näyttäytyykin tässä yhteydessä vaatimuksena. Samalla kyseinen lause ilmentää odotusrakenteen murrosta. Jatkuvista muutoksista seuranneen odotusrakenteen murroksen myötä odotus oli kääntynyt kielteiseksi odotukseksi. Tällöin oli odotettavaa se, että jatkuvan työn kehittymisen mukanaan tuomiin muutoksiin liittyi positiivisen tunnekokemuksen sekä vaikuttamismahdollisuuden puutetta, jolloin täytyneestä kielteisestä odotuksesta seurasi voimavarojen (vaikuttamismahdollisuus) heikkenemistä. Vahvistajana ilmenevän sanan “varsinki” avulla työntekijä korostaakin heikentyntä vaikuttamismahdollisuutta tai oikeastaan sen puutetta. Toteutuneen kielteisen odotuksen lisäksi katkelmasta nousee esiin myös toteutumatta jäänyt myönteinen odotus työn kehittämisestä. Kieltoilmaisu “ei oo itel ollu mitään sanomista” viittaa toteutumattomaan odotukseen siitä, että työn kehittymiseen pääsee myös itse vaikuttamaan. Katkelman viimeinen lause toistaa edeltävän lauseen merkityksen. Asian toisto viittaa siihen, että vaikuttamismahdollisuuden puute oli yllättävää ja siten odottamatonta.

“Vielä toi automaatio ja robotit ei vielä niin hirveästi helpota sitä et se ihan oikeesti näkyis tässä et työt alkaa vähenemään tää meidän perusduuni alkais vähenemään et sit siinä vaiheessa ku se vähenee ni sit ehkä aletaan fiilistelemaan enemmän sinne asiakaspalvelun

*puoleen ja siihen liittyvään osaamiseen ja näin **mutta** et **nyt** kun on kaikkea **paljon** niin **ei oo oikeen sellanen hyvä tunnelma** sitte et ärsyynnyttään **vähän** siitä et **nyt pitäis** laajentaa chattia **vähä** joka suuntaan ja **pitäis** tietää **vähän** sitä ja sit tietää tätä et millon ehtis tämmösiä opettelemaan – – ” (H8)*

Työntekijä H8 odotti teknologisten muutosten helpottavan työtä ja antavan siten tilaa osaamisen kehittämiseksi, mikä ei kuitenkaan ollut toteutunut. Odotuksesta sekä odotuksen täyttymättä jäämisestä viestii kieltolause “ei vielä niin hirveästi helpota sitä”. Lisäksi odotuksesta vihjailevat arvioivat ilmaisut “vielä, “hirveästi”, “ihan oikeesti” ja “enemmän” sekä varaus “ehkä”. Odotukseen liittynyt positiivinen kerronta viestii odotuksen myönteisyydestä. Kontrastoiva sidesana “mutta” erottaa odotuksen työntekijän kohtaamasta todellisuudesta. Työn jatkuva kehittyminen oli tuonut työhön runsaasti opeteltavaa, minkä vuoksi ilmapiiri oli työntekijän kertoman mukaan heikentynyt. Näin ollen toteutumattoman odotuksen seurauksena ilmeni voimavarojen (työyhteisön ilmapiiri) heikentymistä. Kieltolause “ei oo oikeen sellanen hyvä tunnelma” osoittaa voimavarojen heikentymisen lisäksi myös sosiaaliin voimavaroihin liittyvän odotuksen; työntekijä odotti hyvää ilmapiiriä, mikä jäi toteutumatta. Kyseisen odotuksen osoittavat myös arvioivat ilmaisut “nyt”, “paljon”, “hyvä” ja “vähän” sekä modaaliverbi “pitäis”, joka ilmentää uusien opeteltavien asioiden välttämättömyyttä. Kontrastoiva ilmaisu “mutta et nyt kun on kaikkea paljon niin” ilmentää odotusrakenteen murrosta. Tällöin työntekijän odotus siitä, että teknologian kehittymisen myötä työntekijälle vapautuisi tilaa osaamisen kehittämiseksi ei ollut toteutunut, vaan sen sijaan hänelle oli muodostunut tapahtuneen myötä uusi odotus siitä, kuinka teknologian kehittyessä ilmeni uusia opeteltavia asioita ja että uusien asioiden opettelu vaikutti negatiivisesti ilmapiiriin. Työntekijän odotus oli muuttunut.

*“ – – meil tulee **aikamoist** painetta vaik ku meil mitataan sitä asiakastytyväisyyttä ja ollaan **tosi hyvin** menestytty noissa tutkimuksissa **nyt** mis ollaan vertailtu..et viime vuonna tää Varma Eläkepalveluthan voitti sen koko Suomen suurten yritysten sarjan siinä asiakaspalvelus niin sit tulee vähän semmonen olo et mihinkään ei olla tyytyväisiä et ku **koko ajan** tulee tuolt ylempää semmost et missä viel voitaa parantaa ja et miten te viel voisitte olla **parempia** siinä puhelimes ku **tavallaan** kaikki tekee **jo** parhaansa siinä et se tuntuu **vähän kurjalta**. Et vaik me ollaan **jo** Suomen parhaita ni **sekään ei riitä tavallaan** että se on **ehkä** semmonen **vähän ahdistavaa jopa**. Ku tekee kaikkensa ja sitte silti **pitäis** olla **aina** vaan parempi.” (H3)*

Työntekijä H3 odotti, että hyvät asiakastytyväisyystulokset merkitsevät riittävää työpanosta ja osaamistasoa. Odotuksen myönteisyydestä kertoo positiivinen kerronta asiakastytyväisyystutkimuksissa menestymisestä. Kyseinen odotus ei kuitenkaan täytynyt, vaan työntekijä kertoi kuormittuneensa siitä, että tulosten osoittama hyvä osaaminen ei riittänytkaan työnantajalle; tavoitteita tiukennettiin tuloksista riippumatta. Kieltolauseet “mihinkään ei olla tyytyväisiä” ja “sekään ei riitä” osoittavat kyseisen odotuksen ja nostavat kertomuksesta esille kontrastivaa kerrontaa. Lisäksi odotuksen osoittimina ilmenivät arvioivat ilmaisut “aikamoista”, “tosi hyvin”, “nyt”, “vähän”, “mihinkään”, “koko ajan”, “parempia”, “jo”, “kurjalta”, “ahdistavaa” ja “aina”

sekä varaus “tavallaan”. Vahvistajat “sekään” ja “jopa” vihjailevat odotuksesta voimistamalla täyttymättä jääneen odotuksen intensiteettiä. Modaaliverbit “voitas”, “voisitte” ja “pitäis” ilmentävät puolestaan työnantajan odotusta. Odotuksen täyttäminen näyttäytyi mahdollisena (“voitas”, “voisitte”) ja lopulta myös välttämättömänä (“pitäis”), minkä seurauksena tiukentuneet tavoitteet näyttäytyivät tässä yhteydessä vaatimuksena. Tässä yhteydessä on havaittavissa odotusrakenteen murros, minkä seurauksena odotus kääntyi kielteiseksi. Työntekijä odotti osaamisen kehittämistä tältä osin kielteisenä asiana. Odotuksen kielteisyyden osoittaa negatiivinen kerronta odotuksen toteutuessa.

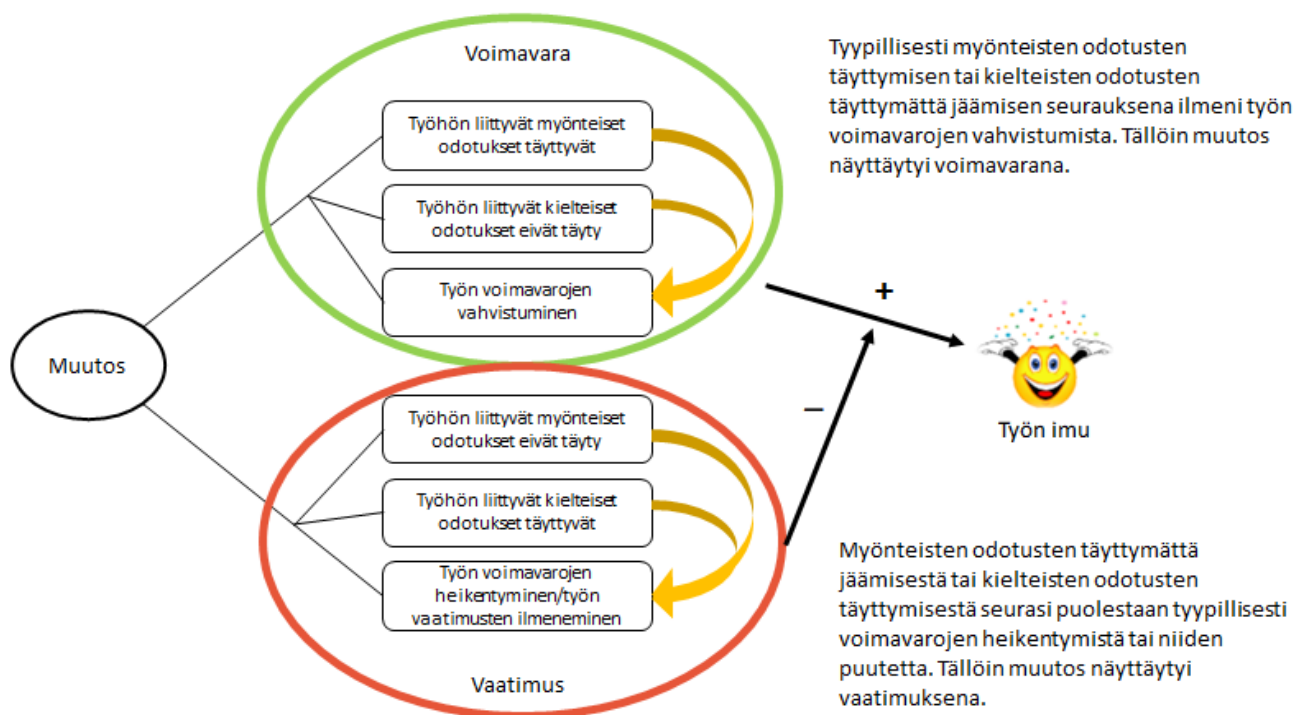
*“ – – sit me ollaan ruvettu kaikki chattaamaan joka on silleen uutta et **aikasemmin** puhelinpalvelu on ollu iha hanskassa mutta tota chatin **tavallaan** se hallinta sei oo itseasias ollukaan kauheen vaikeeta. – – Mä jännitin sitä chatti vuoroo ihan hirveesti. Mä otin sen ihan sen takii et mun on vaan pakko tarttua siihe ..**kyllähän** mä nyt kaikennäkösii sähkösii vimpaimii käytän **mut** sit mä mietin et mikä mua täs jännittää et **eihän se chattilaatikko mikään vaikee oo** tai **tavallaan** se toiminnallisuus ni sit mä tajusin et **mua jännittää se et jos en mä osaakaan vastata** ni sit mä mietin et **kyllähän** nyt puhelimes palveluu mua ei jännitä **yhtää** – – mut se on **vaa erilainen** siin ei **voi..voiha** siinäki sanoo et hetkinen selvitän **mut** jotenki se henkilökontakti on **vähän** toisenlainen – – se innosti mua ku mä tajusin et mä osaan tän tai opin ja osaan. Osaan ainaki **vähän**. ” (H4)*

Työntekijä H4 kertoi uuden sähköisen viestintävälineen, chatin, käyttöönotosta. Hän vertaili uutta välinettä puhelimitse hoidettavaan asiakaspalveluun. Odotuksesta vihjailevat arvioivat sanat “aikasemmin”, “vaikeeta”, “hirveesti”, “vaikee”, “yhtää” “erilainen”, “vähän” ja “toisenlainen” sekä varaukset “tavallaan”, “kauheen”, “vaa” ja “ainaki”. Vahvistajien “ollukaa”, “kyllähän” ja “eihän” myötä työntekijä korostaa kerrottua asiaa. Kieltolauseet “sei oo itseasias ollukaan kauheen vaikeeta” ja “eihän se se chattilaatikko mikään vaikee oo” paljastavat työntekijän odotuksen; työntekijä odotti kyseisen viestintävälineen olevan helppokäyttöinen. Odotusrakenteen murroksen paikantavat useat “mut” -ilmaisut. Työntekijä odotti helppokäyttöistä välinettä, mutta todellisessa tilanteessa jännitti osaisiko kuitenkaan toimia välineen vaatimalla tavalla. Näin ollen odotus herätti tällöin myös hieman negatiivissävyytteisiä tuntemuksia. Odotus kuitenkin lopulta täyttyi ja pysyi myönteisenä, sillä työntekijä huomasi osaavansa ja oppivansa chatin käytön ja kuvaili tämän seurauksena ilmennyt innostusta. Samalla ilmeni myös voimavarojen (kehittymismahdollisuus) vahvistumista. Näin ollen uusien asioiden opettelu näyttäytyi työntekijälle kehittymistä edistävänä haasteena.

5.3.4 Työhön liittyvien odotusten yhteys voimavaroihin ja vaatimuksiin sekä työn imuun

Aineistosta nousi esille sekä myönteisiä että kielteisiä odotuksia. Kertomuksissa myönteisiin odotuksiin liittyi positiivinen tunnekokemus sekä työn voimavarojen vahvistumista. Kielteisiin odotuksiin liittyi puolestaan negatiivinen tunnekokemus ja niiden yhteydessä nostettiin esille vaatimuksia tai voimavarojen heikkenemistä. Kiinnostavaa oli voimavarojen kytkeytyminen odotusten täyttymiseen tai täyttymättä jäämiseen kerrottujen muutosten yhteydessä. Tyypillisesti myönteisten odotusten täytyessä

tai kielteisten odotusten täyttymättä jäädessä ilmeni samassa yhteydessä voimavarojen vahvistumista, kuten Kuvio 4 havainnollistaa. Tällöin muutos näyttäytyi voimavarana. Kun myönteiset odotukset eivät täyttyneet tai kun kielteiset odotukset täytyivät, ilmeni puolestaan tyypillisesti voimavarojen heikentymistä tai niiden puutetta, jolloin muutos näyttäytyi vaatimuksena.



Kuvio 4. Muutos työn imua vahvistavana tai sen kehittymistä ja ylläpitämistä uhkaavana tekijänä voimavaroihin, vaatimuksiin ja työhön liittyviin odotuksiin kytkeytyen.

Voimavarat tutkitusti vahvistavat työn imua (Hakanen ym. 2008a; Hakanen ym. 2011, 50; Hakanen 2009a; Harju ym. 2016). Näin ollen työntekijän kertoman muutoksen näyttäytyessä voimavarana se vahvisti työn imua. Sen sijaan mikäli muutos näyttäytyi vaatimuksena, siitä muodostui uhka häiriten työn imun kehittymistä ja ylläpitämistä. (Ks. Kuvio 4.)

6 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia työn imun kehittymistä sekä ylläpitämistä työn muutoksen yhteydessä. Työntekijöiden kertomuksista nousi esiin neljä tyypillistä muutostilannetta: jatkuvasti muuttuva työelämä, teknologiset muutokset, työkalutuuuriin liittyvät muutokset sekä osaamisen kehittämiseen ja työn tehokkuuteen liittyvät muutokset. Näiden muutostilanteiden yhteydessä tutkittava ilmiö, työn imu, näyttäytyi tässä tutkimuksessa aiemman tutkimuksen suuntaisena myötäillen

teoreettista viitekehystä. Työn voimavarat vahvistivat työn imua, kun taas voimavarojen heikkeneminen sekä vaatimusten ilmeneminen häiritsi työn imun ylläpitämistä ja sen kehittymistä. Lisäksi aiemman tutkimuksen kanssa samassa linjassa voidaan nähdä voimavarojen luonteva jakautuminen Hakasen luokittelun mukaisesti työtehtävää koskeviin, työn järjestelyjä koskeviin ja organisatorisiin sekä sosiaalisiin voimavaroihin (ks. Liite 2). Näin ollen tutkimukseni temaattinen analyysi vahvisti jo aiemmin osoitettuja vastaavia tutkimustuloksia sekä yksityiskohtaisemman kuvailun myötä tarjosi myös lisää ymmärrystä ilmiön taustalla oleviin tekijöihin.

Tutkimustulokset kytkeytyvät myös Decin ja Ryanin (2000) itsemääräämisteoriaan. Muun muassa sosiaaliset tarpeet osoittautuivat merkittäviksi esimerkiksi etätyöstä kertomisen yhteydessä. Kertomuksissa kuvailtiin negatiivista vuorovaikutusta etätyön rajoittamista koskevan muutoksen seurauksena, minkä kerrottiin johtaneen ilmapiiriin huononemiseen. Lisäksi sekä etätyötä tekevän että toimistolla työskentelevän näkökulmasta tuotiin esille etätyöskentelyn vähentävän vuorovaikutusta tai heikentävän sen laatua. Nämä viittaavat yhteenkuuluvuuden tunteen kyseenalaistumiseen. Työn voimavarojen heikentyessä työn imun ylläpitäminen tai kehittyminen on uhattuna, mikä puolestaan ei edistä työn imun tarttumista. Tämä on linjassa sen kanssa, että yksilöiden välisen työn imun on todettu tarttuvan myönteisen ja säännöllisen vuorovaikutuksen seurauksena (Bakker & Xanthopoulou 2009; Perhoniemi & Hakanen 2013). Toisaalta katson yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistuneen esimerkiksi puhelinpalautejärjestelmän kautta kerättyjen palautteiden myötä, jolloin henkilökohtainen positiivinen palaute vahvisti positiivista tunnekokemusta myönteisen vuorovaikutuksen sekä työn merkityksen vahvistumisen myötä. Positiivinen vuorovaikutus asiakastyössä onkin tutkitusti yksi työn voimavaroista (Hakanen ym. 2005; Perhoniemi & Hakanen 2013).

Itsemääräämisteoriaan liittyen myös kyvykkyyteen liittyvä tarve jäi toisinaan tyydyttymättä. Tämä kytkeytyi vahvasti teknologiaan. Kyse ei ollut ainoastaan heikentyneistä voimavaroista vaan työn imun kehittymisen uhkana näyttäytyvistä vaatimuksista, kuten keskeneräisten järjestelmien käyttöönotto. Toisaalta kyvykkyyttä tuotiin esille esimerkiksi oman osaamisen sekä työn kehittämiseen kytkeytyvän kerronnan yhteydessä. Itsemääräämisteorian mukainen autonomia puolestaan vahvistui kertomuksissa työkuultuurimuutoksen mukanaan tuoman joustavuuden myötä vahvistaen siten positiivisia tunteita ja edelleen työn imua.

Tutkimustuloksissa korostui myös odotusten sekä niiden täyttymisen merkitys voimavarojen vahvistumisen ja heikentymisen sekä vaatimusten ilmenemisen näkökulmasta. Toteutettu odotusanalyysi oli hedelmällinen, sillä analyysin tulokset täydensivät olemassa olevaa teoriaa. Kaltiainen (2018) on todennut suoran yhteyden myönteisten odotusten ja työn imun vahvistumisen sekä kielteisten odotusten ja työn imun heikentymisen välillä. Tässä tutkimuksessa odotukset näyttäytyivät voimavarojen ilmenemiseen sekä intensiteettiin vaikuttavina tekijöinä, mikä osoittautui aineistossani

systemaattiseksi ilmiöksi vaikuttaen edelleen työn imun kehittymiseen ja ylläpitämiseen. Täyttyneet myönteiset odotukset sekä toteutumattomat kielteiset odotukset vahvistivat työn voimavaroja, jotka edelleen vahvistivat työn imua. Sen sijaan toteutumattomat myönteiset odotukset ja täyttyneet kielteiset odotukset heikensivät työn voimavaroja ja lisäksi synnyttivät vaatimuksia näyttäytyen uhkana työn imun ylläpitämiselle ja kehittymiselle. Odotusten täyttymisen sekä täyttymättä jäämisen rooli osoittautui näin ollen merkitykselliseksi työn imun kehittymisen sekä sen ylläpitämisen kannalta.

On loogista, että odotukset nousivat esille aineistosta, sillä kertomuksilla on usein taipumus välittää asioita, joita kertoja ei ole odottanut (Hyvärinen 2017). Odotusten sekä niiden täyttymisen tai täyttymättä jäämisen lisäksi ilmeni, että odotuksilla oli taipumus muotoutua uudelleen muutosten tai niitä ennakoivan valmistautumisen yhteydessä. Tämä on toteutetun odotusanalyysin kannalta myös looginen löydös, sillä odotusanalyysi perustuu ydinepisodeihin ja ydinepisodeille tyypillistä on odotusrakenteen murros (Hyvärinen 1994, 63). Näin ollen odotusten muuttuminen merkitsee työntekijän sopeutumista ja ajatusmaailman muovautumista kohdattujen muutosten suuntaisesti. Näkökulma on merkittävä, koska tarjoamalla työntekijöille riittävästi muutoksiin liittyvää tietoa, aikaa muutoksen hyväksymiselle sekä tarvittavat mahdollisuudet muutokseen sopeutumiselle voidaan mahdollistaa työn imun ylläpitäminen ja sen kehittyminen työntekijän kokemien odotusten sekä niiden mahdollisen täyttymisen kautta. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi yksilöllisempään vuorovaikutukseen sekä kahdenkeskiseen luottamukseen perustuvaa johtajuutta, jolloin esimies pyrkisi avoimuuden, kiinnostuksen ja luottamuksen keinoin tavoittamaan alaisensa näkemyksen sekä mahdollisen muutoksen siinä. Toisaalta samanaikaisesti työkultuurin kehittämisen keinoin voitaisiin pyrkiä lujittamaan myös työntekijöiden vahvempaa sitoutumista avoimuuteen sekä molemminpuoliseen luottamukseen.

Tutkimuksen tulosten esittämisessä koin tärkeäksi tuoda ilmiön taustalla olevia tekijöitä esille mahdollisimman monipuolisesti, mutta kuitenkin riittävän syvällisesti. Tulosten epätasapaino perustuikin siihen, että syvän ja perusteellisen analyysin mahdollistamiseksi käsittelin ainoastaan toisiinsa nähden erilaisia esimerkkejä, joita oli toisten odotustyyppien kohdalla enemmän ja toisten kohdalla vähemmän. Esimerkiksi ero odotustyyppien ”vapaus työn toteuttamiseen” ja ”työyhteisöltä saadut sosiaaliset voimavarat” välillä oli suuri. Tämä kertoo siitä, että ilmiön taustalla olevat yksilölliset eroavaisuudet osoittautuivat jälkimmäisen odotustyyppin kohdalla erittäin monimuotoisiksi. Tällöin työyhteisöä koskevat sosiaaliset odotukset poikkesivat toisistaan samoin kuin kertomukset niiden täyttymisen kriteereistä.

Tutkimukseni osoitti työn voimavarojen vahvistavan työn imua, mutta tulokset nostivat myös esiin työntekijöiden intoa ja tahtoa työn kehittämistä kohtaan. Lisäksi työn kehittäminen ilmeni yhtenä odotustyyppinä viitaten siihen, että työntekijät odottivat työn kehittämistä ja olivat siten asennoituneet työn aktiiviseen kehittämiseen. Aktiivinen työn kehittäminen merkitsee samalla yksilön kehittymistä ja

siten oppimista kietoutuen tiiviisti elinikäiseen oppimiseen ja toimijuuteen. Toimijuuden kannalta proaktiivisuus on työntekijän ominaisuutena toivottavaa ja sitä juuri työn imu ruokkii. Jatkuvasti muuttuvan työelämän kontekstissa yksilötason toimijuus voidaan nähdä merkittävänä perustana työyhteisön ja organisaation alati muuttuvalle kokonaisuudelle. Esimerkiksi odotusanalyysissä ilmeni, että työyhteisöltä odotettiin palautetta, niin positiivista kuin rakentavaakin, oman ammatillisen kehittymisen tueksi. Tämä kertoo halukkuudesta ja motivoituneisuudesta tiedostaa oman toiminnan kehitysalueet sekä oppimaan niiltä osin paremmaksi. Tutkimus osoitti myös, kuinka merkityksellistä työntekijöiden yksilöllisyyden huomioiminen on. Tämän osoitti odotusanalyysin tulokset siitä, kuinka muun muassa työhön liittyvät sosiaaliset odotukset sekä niiden täyttyminen merkitsi työntekijöille eri asioita. Voidaan siis ajatella, että työntekijän toimijuuden näkökulman lisäksi muutos haastaa myös organisaatiot pysymään aktiivisina työntekijöiden odotusten ja yksilöllisyyden tiedostamisessa onnistuneen muutoksen läpiviemisessä; myönteisten odotusten täyttyminen vahvistaa työn imua voimavarojen vahvistumisen kautta, mikä puolestaan edistää tutkitusti positiivista suhtautumistapaa muutosprosessiin (ks. Matthysen & Harris 2018). Tähän sekä työntekijän toimijuuteen perustuen tutkimus tarjoaa merkittävän kasvatustieteellisen näkökulman työn imuun työelämän muutosten kontekstissa.

Päätökseni rajata lähtökohtaisesti yksilölliset voimavarat pois voidaan nähdä tämän tutkimuksen merkittävimpana rajoituksena. Päädyin ratkaisuun siksi, että kiinnostukseni painopisteenä oli työn imu työyhteisön tasoisena ilmiönä sekä se, miten työntekijöiden ja koko työyhteisön kokemaan työn imuun voidaan pyrkiä vaikuttamaan ulkoapäin työntekijöiden yksilöllisistä ominaisuuksista riippumatta. Lisäksi mikäli olisin huomionut työn voimavarojen lisäksi myös yksilölliset voimavarat, olisi tutkimus ollut aivan liian laaja tai vaihtoehtoisesti siitä olisi saattanut jäädä puuttumaan jotain tutkimusongelmani kannalta olennaista. Tulokset kuitenkin viittasivat yksilöllisyyden merkitykseen erityisesti odotusten suhteen. Jatkossa voitaisiinkin tutkia tarkemmin odotusten täyttymisen sekä täyttymättä jäämisen yhteyttä yksilöllisiin voimavaroihin työn imun ilmiön näkökulmasta muuttuvan työelämän kontekstissa.

Lähteet

- Agarwal, U. & Gupta, V. (2018). Relationships between job characteristics, work engagement, conscientiousness and managers' turnover intentions: A moderated-mediation analysis. *Personnel Review*, 47(2), 353-377.
- Airila, A., Hakanen, J., Schaufeli, W., Luukkonen, R., Punakallio, A. & Lusa, S. (2014). Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement. *Work & Stress*, 28(1), 87-105.
- Alasoini, T. (2015). Digitalisaatio muuttaa työtä – millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? *Työpoliittinen aikakauskirja*, 2(2015), 26-37.
- Andersson, C., Apunen, M., Haavisto, I., Kangasniemi, M., Kauhanen, A., Tikka, T., Tähtinen, L. & Törmänen, A. (2016). Robotit töihin: Koneet tulivat – mitä tapahtuu työpaikoilla? *EVA-Raportti*, 2/2016. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Bakker, A. & Bal, M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189–206.
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2009). The crossover of work engagement between working couples: A closer look at the role of empathy. *Journal of Managerial Psychology*, 24(3), 220-236.
- Bakker, A. & Xanthopoulou, D. (2009). The crossover of daily work engagement: Test of an actor–partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1562-1571.
- Bakker, A., Demerouti, E. & Schaufeli, W. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, 58(5), 661-689.
- Bakker, A., Emmerik, H. & Euwema, M. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*, 33(4), 464-489.
- Bakker, A., Hakanen, J., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284.
- Beusaert, S., Froehlich, D., Devos, C. & Riley, P. (2016). Effects of support on stress and burnout in school principals. *Educational Research*, 58(4), 347-365.
- Burr, V. (2003). *Social constructionism*. Lontoo: Routledge.
- Csikszentmihályi, M. (1991). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper Perennial.
- De Lange, A., De Witte, H. & Notelaers, G. (2008). Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers. *Work & Stress*, 22(3), 201-223.

- Deci, E. & Ryan, R. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Erkkilä, R. (2005). Narratiivinen kokemuksen tutkimus: koettu paikka, tarina ja kuvaus. Teoksessa J. Perttula, & T. Latomaa (toim.), *Kokemuksen tutkimus: merkitys-tulkinta-ymmärtäminen*, (s. 195-226). Helsinki: Dialogia.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1996). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Frey, C. & Osborne, M. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting & Social Change*, 114(2017), 254-280.
- Gawke, J., Gorgievski, M. & Bakker, A. (2017). Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 88-100.
- Gratton, L. (2011). *The shift: The future of work is already here*. Lontoo: Collins.
- Gubrium, J. & Holstein, J. (2002). From the individual interview to the interview society. Teoksessa J. Gubrium & J. Holstein (toim.), *Handbook of interview research: Context and method* (s. 3-32). Sage Publications.
- Hakanen, J. & Roodt, G. (2010). Using the job-demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. Teoksessa A. Bakker & M. Leiter (toim.), *Work engagement, A handbook of essential theory and research* (s. 85 – 101). Hove and New York: Psychology press.
- Hakanen, J. & Schaufeli, W. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141(2), 415-424.
- Hakanen, J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. (2009a). Do engaged employees perform better at work? The motivating power of job resources and work engagement on future job performance. Teoksessa M. Christensen (toim.), *Validation and test of central concepts in positive work and organizational psychology - The second report from the Nordic project Positive factors at work* (s. 65–72). Copenhagen: TemaNord.
- Hakanen, J. (2009b). *Työn imun arviointimenetelmä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. (2014). Onnellisena työssä? 8½ kysymystä työn imusta. Teoksessa L. Uusitalo-Malmivaara (toim.), *Positiivisen psykologian voima* (s. 340-365). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hakanen, J., Bakker, A. & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113(6), 479-487.
- Hakanen, J., Peeters, M. & Perhoniemi, R. (2011). Enrichment processes and gain spirals at work and at home: A 3-year cross-lagged panel study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 8–30.

- Hakanen, J., Perhoniemi, R. & Toppinen-Tanner, S. (2008a). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78–91.
- Hakanen, J., Rodríguez Sánchez, A. & Perhoniemi, R. (2012). Too good to be true? Similarities and differences between engagement and workaholism among finnish judges [Special issue]. *Ciencia & Trabajo*, 14, 72-80.
- Hakanen, J., Schaufeli, W. & Ahola, K. (2008b). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224-241.
- Halbesleben, J. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. Teoksessa A. Bakker & M. Leiter (toim.), *Work engagement, A handbook of essential theory and research* (s. 102-117). Hove and New York: Psychology press.
- Hänninen, V. (2015). Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (s. 168-184). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Harju, L. & Hakanen, J. (2016). An employee who was not there: A study of job boredom in white-collar work. *Personnel Review*, 45(2), 374-391.
- Harju, L., Hakanen, J. & Schaufeli, W. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior*, 95-96(2016), 11-20.
- Hartikainen, A. (2018a). Neuvontapalveluiden ja palvelukehityksen osaston esittely. Suullinen esittely sekä esittelyä tukevat diat.
- Hartikainen, S. (2018b). Asiakastyytyväisyys, Chatbot ja Lean -menetelmä. Suullinen esittely sekä esittelyä tukevat diat.
- Heikkinen, H. & Syrjälä, L. (2006). Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.), *Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat* (s. 144-162). Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Heikkinen, H. (2015). Kerronnallinen tutkimus. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (s. 149-167). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Herman, D. (2009). *Basic elements of narrative*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hyvärinen, M. & Löyttyniemi, V. (2005). Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.), *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus* (s.189-222). Tampere: Vastapaino.
- Hyvärinen, M. (1994). Viimeiset taistot. Tampere: Vastapaino.
- Hyvärinen, M. (2010). Haastattelukertomuksen analyysi. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.), *Haastattelun analyysi* (s. 90-118). Tampere: Vastapaino.

- Hyvärinen, M. (2017). Haastattelun maailma. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander, J. Ruusuvuori & A. Aho. (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja* (s.11-45). Tampere: Vastapaino.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kaltainen, J. (2018). Dynamics of trust, fairness, cognitive appraisals, and work engagement in organizational changes: Development and test of a theoretical model. *Publications of the Faculty of Social Sciences*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Kauhanen, A. (2016). Uusi työnjako. Teoksessa C. Andersson, M. Apunen, I. Haavisto, M. Kangasniemi, A. Kauhanen, T. Tikka, L. Tähtinen & A. Törmänen (toim.), *Robotit töihin. Koneet tulivat – mitä tapahtuu työpaikoilla?* (s. 8-33). EVA-Raportti 2/2016. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Knight, C., Patterson, M. & Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 792-812.
- Kühnel, J., Zacher, H., De Bloom, J. & Bledow, R. (2017). Take a break! Benefits of sleep and short breaks for daily work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 481-491.
- Labov, W. (1972). *Language in the Inner City: Studies in the Black English Vernacular*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Leiter, M. & Bakker, A. (2010). Work engagement: Introduction. Teoksessa A. Bakker & M. Leiter (toim.), *Work engagement, A handbook of essential theory and research* (s. 1-9). Hove and New York: Psychology press.
- Lisbona, A., Palaci, F., Salanova, M. & Frese, M. (2018). The effects of work engagement and self-efficacy on personal initiative and performance. *Psicothema*, 30(1), 89-96.
- Mäkelä, A. (2018). Koetko työssäsi työn imua? Jos et, on aika tehdä muutoksia - lue miksi. Luettu 10.5.2018. <<https://duunitori.fi/tyoelama/tyon-imu/>>
- Maslach, C. & Leiter, M. (1997). *The truth about burnout. How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Maslach, C., Jackson, S. & Leiter, M. (1997). Maslach burnout inventory. Teoksessa C. Zalaquett & R. Wood (toim.), *Evaluating Stress: A Book of Resources* (191-218). The Scarecrow Press.
- Matthysen, M., & Harris, C. (2018). The relationship between readiness to change and work engagement: A case study in an accounting firm undergoing change. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-11.
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149-171.
- Nikander, P. (2010). Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.), *Haastattelun analyysi* (s. 432-445). Tampere: Vastapaino.
- Parzefall, M. & Hakanen, J. (2010). Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties. *Journal of Managerial Psychology*, 25(1), 4-21.

- Perhoniemi, R. & Hakanen, J. (2013). Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpareilla. *Psykologia*, 48(2), 88-101.
- Polkinghorne, D. (1995). Narrative configuration in qualitative analysis. Teoksessa J. Hatch & R. Wisniewski (toim.), *Life history and narrative* (s. 5-23). London: Routledge.
- Rasi, J. (2018). Kuntoutus- ja työkyvyttömyyseläkepalvelut -osaston esittely. Suullinen esittely sekä esittelyä tukevat diat.
- Riessman, C. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. Kalifornia: SAGE.
- Rofcanin, Y., Las Heras, M. & Bakker, A. (2017). Family supportive supervisor behaviors and organizational culture: Effects on work engagement and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(2), 207.
- Rosenthal, G. (2003). The healing effects of storytelling: On the conditions of curative storytelling in the context of research and counseling. *Qualitative Inquiry*, 9(6), 915-933.
- Ruusuvuori, J. & Nikander, P. (2017). Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa A. Aho, M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja* (s.427-444). Tampere: Vastapaino.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.
- Salanova, M., Agut, S. & Peiro, J. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003). UWES-Utrecht work engagement scale: test manual. *Unpublished Manuscript: Department of Psychology, Utrecht University*.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W., Bakker, A. & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzáles-Romá, V. & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W., Taris, T. & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 173-203.
- Schaufeli, W., Taris, T., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A. & De Jonge, J. (2001). Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer [Can work produce health? The quest for the engaged worker]. *De Psycholoog*, 36, 422-428.
- Seppälä, P., Hakanen, J., Mauno, S., Perhoniemi, R., Tolvanen, A. & Schaufeli, W. (2015). Stability and change model of job resources and work engagement: A seven-year three-wave follow-up study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 360-375.

- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A. & Schaufeli, W. (2009). The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10(4), 459-481.
- Seppälä, P., Mauno, S., Kinnunen, M.-L., Feldt, T., Juuti, T., Tolvanen, A. & Rusko, H. (2012). Is work engagement related to healthy cardiac autonomic activity? Evidence from a field study among Finnish women workers. *The Journal of Positive Psychology*, 7(2), 95-106.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.
- Tannen, D. (1993). *Framing in discourse*. New York: Oxford University Press.
- TEM, Työ- ja Elinkeinoministeriö. (2016). Työaika, tietotyö ja tulevaisuus: esimerkkinä ohjelmistoala. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja*, 34/2016.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S. & Schaufeli, W. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24(1), 106-112.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen Neuvottelukunta (2019). Eettinen ennakkoarviointi ihmistieteissä. Luettu 12.1.2019. <<https://www.tenk.fi/fi/eettinen-ennakkoarviointi-ihmistieteissa>>
- Tvedt, S. & Buvik, M. (2009). Building engagement and commitment through healthy organizational change processes: A case study looking into possibilities, limitations, and rewards. Luettu 29.3.2018. <https://www.sintef.no/globalassets/project/ideellfabrikk/publications/paper-puerto-rico_endelig.pdf>
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H. & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands-Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(6), 735-759.
- Van den Broeck, A., Vander Elst, T., Baillien, E., Sercu, M., Schouteden, M., De Witte, H. & Godderis, L. (2017). Job demands, job resources, burnout, work engagement, and their relationships: an analysis across sectors. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(4), 369-376.
- Van Wingerden, J., Derks, D. & Bakker, A. (2017). The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human Resource Management*, 56(1), 51-67.
- Van Woerkom, M., Oerlemans, W. & Bakker, A. (2016). Strengths use and work engagement: a weekly diary study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 384-397.
- Vänni, L. (2018). Innostava esimies luo ja pitää yllä työn imua. Luettu 10.5.2018. <https://www.loimu.fi/lehti/artikkelit/2018/1/Innostava_esimies_luo_ja_pitaa_ylla_tyon_imua>
- Varma – Vuosi- ja yritys vastuuraaportti 2017 (2017). Vuosikertomus. Luettu 7.1.2019. <<https://www.varma.fi/globalassets/vuosikertomus/Varman-vuosi-ja-yritysvastuuraaportti-2017.pdf#page=8>>
- Venz, L., Pundt, A. & Sonnentag, S. (2018). What matters for work engagement? A diary study on resources and the benefits of selective optimization with compensation for state work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 39(1), 26-38.

Willcocks, L. & Lacity, M. (2015). Businesses will increasingly use robots to deal with the explosion of data. *LSE Business Review*. Luetu 12.5.2018. <<http://eprints.lse.ac.uk/63765/1/blogs.lse.ac.uk-Businesses%20will%20increasingly%20use%20robots%20to%20deal%20with%20the%20explosion%20of%20data.pdf>>

Wingerden, J., Bakker, A., & Derks, D. (2016). A test of a job demands-resources intervention. *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), 686-701.

Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E. & Schaufeli, W. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.

Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E. & Schaufeli, W. (2009a). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.

Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E. & Schaufeli, W. (2009b). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183-200.

Liite 1. Työn imu 9 -kysely (UWES).

Työn imu 9 -kysely (UWES) / © Schaufeli & Bakker, 2003

Kuinka usein sinulla on seuraavien väittämien kaltaisia tuntemuksia tai ajatuksia? Lue jokainen väittämä huolellisesti ja päättää, miten usein koet työssäsi väittämässä kuvattua tuntemusta tai ajatusta. Jos sinulla ei koskaan ole ollut kysyttyä kokemusta, rastita '0' (nolla). Jos sinulla on ollut väittämän mukaisia kokemuksia, rastita se vaihtoehto (yhdestä kuuteen), joka parhaiten kuvaa, kuinka usein olet kokenut kuvatulla tavalla.

	En koskaan	Muutaman kerran vuodessa	Kerran kuussa	Muutaman kerran kuussa	Kerran viikossa	Muutaman kerran viikossa	Päivittäin
Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.	0	1	2	3	4	5	6
Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni.	0	1	2	3	4	5	6
Olen innostunut työstäni.	0	1	2	3	4	5	6
Työni inspiroi minua.	0	1	2	3	4	5	6
Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin.	0	1	2	3	4	5	6
Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni.	0	1	2	3	4	5	6
Olen ylpeä työstäni.	0	1	2	3	4	5	6
Olen täysin uppoutunut työhöni.	0	1	2	3	4	5	6
Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan.	0	1	2	3	4	5	6

© Jari Hakanen, Työterveyslaitos

Liite 2. Vahvistuneet ja heikentyneet työn voimavarat sekä työssä ilmenneet vaatimukset muutostilanteissa esitettynä. Tehtävää koskevat työn voimavarat on värikoodattu keltaisella, työjärjestelyjä koskevat työn voimavarat vihreällä, organisatoriset voimavarat sinisellä ja sosiaaliset voimavarat punaisella.

Muutos: Jatkuvasti muuttuva työelämä

Vahvistuneet voimavarat

- **Työn kehittymistä** kuvailtiin innostavaksi
- **Vaikuttamismahdollisuus** vahvistui, kun
 - esimiehet kyselivät asiantuntijoiden näkemystä
 - työntekijöiden antaman palautteen perusteella tapahtunut muutos palautettiin aiemman käytännön mukaiseksi

Vaatimukset

- Usean muutoksen ilmeneminen ja sen myötä usean uuden asian opettelu samaan aikaan ilmeni kuormittavana
- Johdon ennakoluulojen (työntekijöiden muutosvastarinta) seurauksena työntekijöitä ei kuunneltu eikä heille annettu mahdollisuutta avoimeen keskusteluun → näyttäytyi kuormittavana

Heikentyneet voimavarat

- **Vaikuttamismahdollisuus** heikkeni, kun
 - muutoksista ilmoitettiin ilman avointa keskustelua, joka oli puheista huolimatta jäänyt toteutumatta
 - kerrotuista johdon ennakkoasenteista (työntekijöiden muutosvastarinta) johtuen oman näkemyksen esille tuominen ei tuntunut mieluisalta
- **Työn hallinta** heikkeni, kun samaan aikaan tuli useita muutoksia

Muutos: Teknologiset muutokset

Vahvistuneet voimavarat

- **Työn mielekkyys** vahvistui, kun automatisaation lisääntyminen ja robotin käyttöönotto vähensi turhia rutiinitöitä ja toi uusia mielekkäitä työtehtäviä
- **Työskentelyn sujuvuus** vahvistui, kun
 - työnteon kerrottuiin muuttuneen teknologisten muutosten myötä nopeammaksi ja helpommaksi
 - työvälineet ja sähköiset viestintävälineet mahdollistivat vapaan liikkumisen
 - teknologista kehitystä pystyttiin hyödyntämään työyhteisössä → samalla vahvistui **työnantajan tuki**
- **Työntekijäresurssien** vahvistuminen; robotin käyttöönoton myötä työntekijän työpanos vapautui tiimille toimien samalla voimavarapuskurina kiireelle
- **Työn hallinta** vahvistui, kun sai ottaa käyttöön uusia työvälineitä
- **Työn tehokkuus** vahvistui, kun sähköisten palveluiden ja viestintävälineiden kehittymisen myötä asiakaspalvelu, kokousten järjestäminen ja esittelyn tekeminen onnistui nopeammin
- **Palautteen saaminen** sekä **työn merkityksellisyys** vahvistuivat, kun puhelinpalautteet toivat asiakkaiden kokemusta näkyvämmäksi työntekijöille

Heikentyneet voimavarat

- **Vaikuttamismahdollisuus** heikkeni, kun järjestelmän toimintaongelmiin ei pystytty vaikuttamaan
- **Työyhteisöltä saatu apu ja tuki** heikkeni, kun jatkuva avun pyytäminen oli epämukavaa
- **Työn tehokkuus** heikkeni, kun järjestelmän keskeneräisyys hidasti työtahtia
- **Johdolta saatu tuki** heikkeni, kun johto ymmärtänyt järjestelmän keskeneräisyyden vaikuttavan työtahtiin
- **Työn kehittäminen** heikkeni, kun järjestelmän ongelmien vuoksi ei pystytty toteuttamaan riittävän laadukasta asiakaspalvelua tai kehittämään sitä paremmaksi

- **Työntekijän ja asiakkaan välinen vuorovaikutus** sekä **työssä suoriutuminen** heikkenivät, kun chat hankaloitti työtehtävän hoitamista verrattuna perinteiseen puhelinpalveluun

Vaatimukset

- Tekniset toimintahäiriöt estivät työssä suoriutumista, sillä niihin ei pystytty itse vaikuttamaan
- Keskeneräisten järjestelmien käyttöönotto ilmeni esteenä työssä suoriutumiselle, sillä puutteellinen järjestelmä ei tukenut riittävästi työntekoa
- Käyttöönottaessa uutta järjestelmää sen osaajia oli toimistolla vain vähän, jolloin jatkuvasta avun tarpeesta seurannut vaikeus pyytää apua esti työssä suoriutumista

Muutos: Työkulttuuriin liittyvät muutokset

Vahvistuneet voimavarat

- **Työyhteisön läsnäolo** ja **työyhteisön vuorovaikutus** vahvistuivat työhuoneista avotoimistoon siirtymisen myötä
- **Työyhteisöltä saatu apu ja tuki** vahvistui työhuoneista avotoimistoon siirtymisen myötä → avotilassa kaikkien ollessa lähekkäin toisilta kysyminen oli helpompaa
- **Verkostoituminen** vahvistui toimitilamuutosten myötä, kun töitä oli mahdollista tehdä vapaammin eri puolilla taloa, mikä tuki eri porukoissa toteutettavaa sosiaalisuutta ja verkostoitumista
- **Työyhteisön ilmapiiri** ja **työyhteisöltä saatu arvostus** vahvistuivat työyhteisökehityshankkeen myötä

- **Autonomia** vahvistui, kun
 - työyhteisökehityshankkeen myötä työnteko oli vapaampaa
 - työskentelyn paikkasidonnaisuus väheni
 - etätyöskentely vapautui, jolloin mahdollistui vapaampi työn järjestäminen
 - etänä työskennellessä työajan pystyi rakentamaan omien tarpeiden mukaan → myös **työn joustavuus** vahvistui
- **Tiedonjakamisen sujuvuus** vahvistui työhuoneista avotoimistoon siirtymisen myötä, kun asioista ilmoittaminen työkavereiden välillä oli helpompaa
- **Tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus** vahvistuivat, kun etätyöskentely vapautui

- **Vaikuttamismahdollisuus** vahvistui, kun
 - rohkeiden kokeilujen myötä ehdotuksia ja omia näkemyksiä sai tuotua herkemmin esille
 - rohkeiden kokeilujen myötä on saatu toteutettua tai vietyä eteenpäin ehdotettuja muutoksia joustavasti aiempaa nopeammin
- **Työn hallinta** vahvistui, kun
 - osan työskennellessä etänä myös toimistolla oli rauhallisempaa
 - tieto tulevasta etäpäivästä oli ”henkireikä” → rauha tehdä keskittymistä vaativia töitä
- **Työssä suoriutuminen** ja **työn tehokkuus** vahvistuivat työntekijän työskennellessä etänä → paremman keskittymisen myötä töitä sai tehtyä tehokkaammin
- **Työn ja vapaa-ajan tasapaino** sekä **perhemyönteinen työyhteisö** vahvistuivat työntekijän työskennellessä etänä, kun työmatkojen jäädessä pois vapaa-aikaa oli enemmän
- **Työn ja vapaa-ajan tasapaino** sekä **perhemyönteinen työyhteisö** vahvistuivat työntekijän työskennellessä etänä, kun työmatkojen jäädessä pois vapaa-aikaa oli enemmän
- **Työstä palautuminen** vahvistui etätyöskennellessä, kun työntekijä säästyti työmatkustamisen aiheuttamalta rasitukselta

Heikentyneet voimavarat

- **Työskentelyn sujuvuus** heikkeni free seating –käytännön myötä, kun töitä ei päässyt aloittamaan heti töihin tullessa vaan oma paikka oli etsittävä ja järjesteltävä jokaisen työpäivän alussa
- **Työn tehokkuus** heikkeni
 - työhuoneesta avotoimistoon siirtymisen myötä, kun avotilassa työskennellessä keskittyminen häiriintyi joko yleisen hälinän tai sosiaalisesti houkuttelevien tilanteiden myötä
 - etätyöskentelyn rajoittamisen myötä, kun ilmeni toimistotyössä esiintyviä vaatimuksia (esim. melu)
- **Työn hallinta** heikkeni, kun rohkeat kokeilut eivät osoittautuneet toimiviksi, jolloin kokeilun myötä muutettuja asioita ei saatu joustavasti peruttua
- **Autonomia** heikkeni etätyöskentelyn rajoittamisen myötä, kun tiukennuksen koettiin rajoittavan oman työskentelytavan vapautta
- **Työyhteisön vuorovaikutus** heikkeni etänä työskenneltäessä, kun
 - hankala tilanne oli kivempi käydä läpi keskustelemalla ilman teknologisia viestintävälineitä
 - aktiivinen osallistuminen etänä Skype-kokouksessa ei tuntunut luontevalta
 - kuvailtiin tarpeelliseksi nähdä ihmisten ilmeitä, jotta päästäisiin riittävään vuorovaikutukseen ihmisten kanssa
- **Työyhteisöltä saatu tuki** heikkeni etänä työskenneltäessä, kun työntekijä ei saanut työyhteisöltä riittävästi tsemppausta pelkkien sähköisten viestintävälineiden välityksellä
- **Yhteistyön** toteutuminen heikkeni, kun runsaan etätyöskentelyn seurauksena oli vaikea löytää työntekijöitä erilaisiin työryhmiin
- **Tiedonjakamisen sujuvuus** heikkeni etänä työskenneltäessä, kun
 - Skype-kokouksessa käsiteltävistä asioista jäi epäselvyyksiä
 - asioita saattoi jäädä kuulematta → kaikkea tietoa ei tavoitettu teknologiavälitteisesti
- **Kehittämismahdollisuudet** heikkenivät etätyöskentelyn yleistymisen myötä, sillä toimistolla puhutuista asioista saatettiin oppia
- **Työilmapiiri** heikkeni etätyöskentelyn rajoittamisen myötä, kun toimistolla purettiin tuntemuksia
- **Yhteenkuuluvuuden kokemus** heikkeni etänä työskenneltäessä, kun toimistolla puhutuista asioista saatettiin jäädä paitsi
- **Työyhteisön yhteishenki** heikkeni toimistolla työskentelevän näkökulmasta, kun runsaan etätyöskentelyn myötä yhteishenki toimistolla alkoi hajoamaan eikä työntekijä muistanut aina oman tiimensä jäseniä
- **Työn mielekkyys** heikkeni
 - etätyön lisääntyessä, kun työyhteisön läsnäoloa oli vähemmän → teknologiavälitteinen vuorovaikutus tuntui sosiaalisten tarpeiden kannalta riittämättömältä
 - etätyöskentelyn rajoittamisen myötä, kun ilmeni toimistotyössä esiintyviä vaatimuksia (esim. melu)

Vaatimukset

- **Tekniset ongelmat** etänä työskenneltäessä → **teknologia** ei täysin tukenut työskentelyä estäen työssä suoriutumista
- Työskentelyä häiritsevä melu kuormittavana tekijänä toimistolla, kun etätyöskentelyä rajoitettiin → osittain toimistolla työskentely välttämätöntä

Muutos: Osaamisen kehittämiseen ja työn tehokkuuteen liittyvät muutokset

Vahvistuneet voimavarat

- **Työn mielekkyys** vahvistui työnkuvan laajenemisen myötä, kun uuden oppiminen lisäsi mielenkiintoa työhön
- **Työn haasteellisuus** vahvistui työnkuvan laajenemisen myötä, kun työhön saatiin enemmän haastetta
- **Työn merkityksellisyys** ja **vaiuttamismahdollisuus** vahvistuivat, kun työnkuvan laajenemisen myötä saatiin olla monipuolisesti mukana työn kehittämisessä
- **Esimieheltä saatu palaute** vahvistui jatkuvan osaamisen kehittämisen yhteydessä, kun esimiehet antoivat sekä positiivista että rakentavaa palautetta
- **Verkostoituminen** vahvistui työnkuvan laajenemisen myötä, kun päästiin työskentelemään eläkepalveluiden yhteisiin työryhmiin
- **Työn kehittyminen** vahvistui, kun toteutetut tiukennukset näyttäytyivät ryhtiliikkeenä työn tekemiseen
- **Sujuva tiedonjakaminen** vahvistui, kun johtajan perustelut tiukennuksista auttoivat ymmärtämään toteutetut muutokset ja siten hyväksymään ne
- **Työskentelyn sujuvuus** ja **työn tehokkuus** vahvistuivat, kun leannuksen myötä työn tekemistä järkevöitettiin

Heikentyneet voimavarat

- **Työn tavoitteet** muuttuivat epäselvemmiksi, kun tavoitteet näyttäytyivät ristiriitaisina;
 - toisaalta tavoiteltiin nopeutta ja toisaalta taas laatua
 - tavoitteiden saavuttaminen ei riittänytään; hyvästä tuloksesta huolimatta vaadittiin parempaa suoritusta
- **Työn hallinta** heikkeni, kun työn laajenemisen myötä työtehtävien runsaus häiritsi työskentelyotetta
- **Työn mielekkyys** heikkeni, kun tavoitteet kiristyivät jatkuvasti
- **Työyhteisön vuorovaikutus** heikkeni, kun tiukentuneiden tavoitteiden myötä asiakastapausten hoitamiseen ei pystynyt enää käyttää yhtä paljon aikaa kuin aiemmin, minkä seurauksena niistä ei kommunikoitu yhtä perusteellisesti
- **Työyhteisöltä saatu apu ja tuki** heikkeni, kun tavoitteiden kiristymisen seurauksena työkavereilla ei ollut enää aikaa auttaa samalla tavalla kuin aiemmin
- **Esimieheltä saatu palaute** heikkeni työn tehostumisen yhteydessä
- **Esimieheltä/työnantajalta saatu tuki** heikkeni
 - työn tehostumisen yhteydessä
 - kun työnantaja ei tarjonnut riittävästi keinoja osaamisen kehittämiseen

Vaatimukset

- Kiire saavuttaa tiukentuneita tavoitteita ja siitä seurannut riittämättömyyden tunne → ei aikaa työskennellä tulostavoitteisiin nähden riittävästi (aikapaine)
- Tiukentuneet tavoitteet näyttäytyivät ristiriitaisina nopeus- ja laatuvaatimusten valossa → tunne siitä, että ei pystytty täyttämään työnantajan odotuksia lisäksi kuormitusta (ahdistuksen tunne)